



**UNIVERSIDAD TÉCNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD JOSE PERALTA
INSTITUTO DE POSTGRADO**

MAESTRÍA EN ADMINISTRACION DE NEGOCIOS

**MODELO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL FONDO DE
CESANTIA DE LA DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL
- FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO-FCPC.**

**(Trabajo de investigación previo a la obtención del Grado de Magister
en Administración de Negocios)**

Autor: Matute Calle Raúl Fernando

Tutor: Dr. Benito Scacco

Noviembre del 2011

APROBACION DEL TUTOR

En calidad de tutor del Trabajo de Grado, presentado por Raúl Fernando Matute Calle, para optar por el grado Magister en Administración Negocios, doy fe de que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a presentación (pública o privada) y evaluación por parte del jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Ibarra, a los 26 días del mes de noviembre del 2011.

Dr. Benito Sccato
C.I.

APROBACION DEL TRIBUNAL

MODELO ADMINISTRATIVO-FINANCIERO PARA EL FONDO DE
CESANTIA DE LA DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL
- FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO-FCPC.

Por: Raúl Fernando Matute Calle

Trabajo de Grado de Maestría aprobado en nombre de la Universidad
Técnica del Norte, por el siguiente Jurado, a los 26 días del mes de
noviembre del 2011.

Sr.

C.I.

Sr.

C.I.

Sr.

C.I.

DEDICATORIA

El presenta trabajo de investigación va dedicado para todos los compañeros del Sistema Penitenciario, que desde hace mucho tiempo requerían de una base técnica Administrativa – Financiera sólida que afiance los intereses económicos de toda una vida de ahorro, con el único objetivo de obtener en un tiempo no muy lejano una jubilación digna y sustentable.

Raúl Fernando Matute Calle

RECONOCIMIENTO

Quiero empezar agradeciendo primeramente a los Directivos, personal operativo y socios del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social - Fondo Complementario Previsional Cerrado - FCPC, por darme la oportunidad de colaborar en el fortalecimiento administrativo – financiero de nuestro Fondo, porque gracias a esa buena predisposición de proporcionar información se culminó el presente trabajo de investigación.

Mi sincero agradecimiento también a las Autoridades de la Universidad Técnica del Norte de Ibarra y la Universidad Técnica José Peralta de Azogues, a los catedráticos que impartieron sus conocimientos en aras del saber, al Dr. Benito Scacco “tutor de tesis”, que gracias a su apoyo se culminó éste trabajo de investigación, y de manera especial al Ing. Santiago Luna Coordinador de Postgrados que nos brindó todo su apoyo, a los compañeros maestrantes, gracias a su dedicación y generosidad.

Raúl Fernando Matute Calle

ÍNDICE GENERAL

Portada	i
Aprobación del Tutor	ii
Aprobación del Tribunal	iii
Dedicatoria	iv
Reconocimiento	v
Índice General	vi
Lista de Tablas y Figuras	xxii
Lista de Siglas	xiv
Resumen	xv
Abstract	xvi

CAPÍTULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Contextualización del Problema	1
Situación Actual	3
Situación Prospectiva	3
Causa y Efecto	4
Ubicación Disciplinaria	5
Planteamiento del Problema	5
Formulación del Problema	6
Objetivos	6
Pregunta de Investigación	6
Justificación	7
Viabilidad	7

CAPÍTULO II.

MARCO TEÓRICO

Introducción	10
Misión, Visión de la Empresa	14
Administración y Organización Empresarial	15
Organización Formal y Organización Informal	16
Niveles de Planeación	17
Análisis Situacional de la Empresa	19
Sistema de Información Gerencial	21
Normativa Legal que Rigen las Instituciones Financieras	22
Control de la Acción Empresarial	27
Control Interno	28
Glosario	36

CAPITULO III.

METODOLOGIA

Tipo de Investigación	37
Diseño de Investigación	38
Definición de la Variable	38
Operacionalización de las Variables	39
Población o Muestra	42
Métodos de Investigación	44
Técnicas de investigación	44
Proceso de Investigación	45
Valor Práctico de la Investigación	47

CAPITULO IV.

PROCESAMIENTO, ANALISIS, INTERPRETACION Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Explicación Previa	48
Análisis e Interpretación de Resultados	49
Matriz FODA	53
Diagnóstico del Control Interno de la Entidad	56
Ambiente de Control	56
Evaluación de Riesgos	63
Actividades de Control	66
Información y Comunicación	68
Monitoreo	70
Discusión de los Resultados de la Investigación	73
Contrastación de Preguntas de Investigación con los Resultados	77

CAPITULO V.

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

Antecedentes	79
Base teórica	80
Objetivo de la propuesta	82
Diseño técnico de la propuesta	82
Normas Generales de Control Interno	82
Normas de Control en el Área Administrativa	85
Del Consejo de Administración	87
Comité de Riesgos	88
Comité de Inversiones	91
Gerente Administrativo	93
Administración del Talento Humano	94
Evaluación de Resultado de la Entidad	97

Normas de Control en el Área Contable	101
Manejo y Contabilización de la Cuenta Caja	106
Manejo y Contabilización de la Cuenta Bancos	112
Manejo y Contabilización de las Ctas. y Doc. por Cobrar	117
Manejo y Contabilización de la Propiedad, Planta y Equipo	122
Manejo y Contabilización de las Obligaciones de la Entidad	126
Manejo y Contabilización del Patrimonio	129
Manejo y Contabilización de los Ingresos y Gastos	131
Normas para el Control en el Área Financiera	134
Inversiones de la Entidad	134
Beneficio de Cesantía	138
Validación de la Propuesta	144
Contrastación de las Preguntas de Investigación	147
Conclusiones	151
Recomendaciones	152
 BIBLIOGRAFÍA	 153
 ANEXOS	 155

LISTA DE CUADROS Y TABLAS

CUADROS

1. Variable del diagnóstico	39
2. Variable de la propuesta	40

TABLAS

1. Análisis del medio interno	50
2. Perfil estratégico interno	51
3. Análisis del medio externo	52
4. Perfil estratégico externos	53
5. Matriz estratégica D.O.	54
6. Matriz estratégica F.O.	54
7. Matriz estratégica F.A. y D.A.	55
8. Integridad y valores éticos	56
9. Compromiso por la competencia profesional del personal	57
10. Consejo de Administración	58
11. Filosofía administrativa y estilo de operación	59
12. Estructura Organizativa	60
13. Asignación de autoridad y responsabilidad	61
14. Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos	62
15. Objetivos	63
16. Evaluación de riesgos	64
17. Manejo de cambio	65
18. Tipos de actividades de control	66
19. Control sobre sistemas de información	67

20. Información	68
21. Comunicación	69
22. Actividades de Monitoreo	70
23. Reporte de deficiencias	71

LISTA DE SIGLAS

AME	Análisis del Medio Externo
AMI	Análisis del Medio Interno
CP	Calificación Ponderada
CT	Calificación Total
DNRS	Dirección Nacional de Rehabilitación Social atrasado
FCDNRS	Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social
FCPC	Fondo Complementario Previsional Cerrado
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
No.	Número
SBS	Superintendencia de Bancos y Seguros
SIM	Sistema de Información de Mercado
RO	Registro Oficial
USD.	Dólares de los Estados Unidos de Norteamérica

**MODELO ADMINISTRATIVO - FINANCIERO PARA EL FONDO DE
CESANTIA DE LA DIRECCION NACIONAL DE REHABILITACION SOCIAL
- FONDO COMPLEMENTARIO PREVISIONAL CERRADO - FCPC.**

**Autor: Raúl Fernando Matute Calle
Tutor: Dr. Benito Scacco
Año: Noviembre del 2011**

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se realizó con los siguientes informantes: Directivos y personal operativo que efectúan actividades gerenciales, toma de decisiones y acciones operativas, por la necesidad de solucionar las devianaciones existentes en la parte administrativa y financiera, ajustándose a las nuevas formas de dirigir la administración y las finanzas.

La base que sustenta la tesis es implementar una herramienta estratégica para el logro de objetivos, por medio de un modelo administrativo - financiero. El objetivo general es diseñar un modelo que analice, evalúe, identifique, formule y describa las estrategias y su aplicación para el Fondo de Cesantía. Los objetivos específicos son: - analizar los aspectos Administrativos que afectan la baja información – Determinar aspectos vinculados al desenvolvimiento del talento humano – Indagar los procesos Financieros en relación al desarrollo de su actividad – establecer el orgánico funcional y manual de procedimientos – determinar la estructura económica financiera y control interno. Entre las preguntas de investigación se hallan: ¿Cuáles son los aspectos administrativos que determinan la baja de información? - ¿Qué organiza el desarrollo del talento humano? – ¿Cómo son los procesos financieros en su actividad organizacional? - ¿Cómo construir el orgánico funcional y manual de procedimientos? - ¿Cuál será la estructura económica financiera y control interno idóneo?. En la metodología se utilizó la investigación descriptiva, explorativa y propositiva, se empleó los métodos: inductivos, deductivo, analítico y sintético; se realizaron las técnicas de: entrevista y bibliografía y se realizó un censo. Los resultados del diagnóstico se orientan a que: la información no es la óptima, las acciones gerenciales y operativas se realizan tradicionalmente y con rutina, la necesidad de información de tipo financiera y administrativa, el monitoreo y seguimiento de correctivos. En base a los principales hallazgos se diseñó el modelo Administrativo Financiero y finalmente se realizó la validación de la propuesta con las Directivos y personal operativo, evidenciando el deseo de implementar la propuesta, que facilitará la toma de decisiones y de acciones correctivas.

ABSTRACT

FINANCIAL ADMINISTRATIVE MODEL FOR THE BOTTOM OF SEVERANCE PAY OF THE NATIONAL DIRECTION OF SOCIAL REHABILITATION - CLOSED PREVISUAL COMPLEMENTARY BOTTOM - FCPC.

Author: Raúl Fernando Matute Calle

Tutorial: Dr. Benito Scacco

Year: November of the 2011

SUMMARY

The present work of investigation was realised with the following informants: Managers and operative personnel that carry out managerial activities, operative decision making and actions, by the necessity to solve the existing deviancias in the administrative and financial part, adjusting to the new forms to direct to the administration and the finances.

The base that sustains the thesis is to implement a strategic tool for the profit of objectives, by means of an administrative model - financier. The general mission is to design a model that it analyzes, I evaluated, identifies, it formulates and it describes to the strategies and their application for the Bottom of Suspension. The specific objectives are: - to analyze the Administrative aspects that affect the low information - To determine the aspects to the unfolding of the human talent - To investigate Financial them process in relation to the development of its activity - to establish organic the functional one and manual of procedures - to determine the financial economic structure and internal control. Between the investigation questions they are: Which are the administrative aspects that determine the information loss? - What organizes the development of the human talent? - How they are the financial processes in its organizational activity? - How to construct organic functional and the manual of procedures? - Which will be the financial economic structure and suitable internal control?. In the methodology the descriptive, explorativa investigation was used and propositive, it was used the methods: inductive, deductive, analytical and synthetic; the techniques were realised of: interview and bibliography and a census was realised. The results of the diagnosis are oriented to that: the information is not the optimal one, the managerial actions and operative they are realised traditionally and with routine, the necessity of information of financial and administrative type, the monitoring and pursuit of corrective. On the basis of the main findings design the Financial Administrative model and finally was realised the validation of the proposal with the Managers and operative personnel, demonstrating desire to implement the proposal, that will facilitate the remedial action and decision making.

CAPITULO I

PROBLEMA DE INVESTIGACION

Contextualización del problema

Antecedentes

Las personas en su juventud trabajan con esfuerzo y ganas de superación, buscando asegurar su futuro con una pensión digna que proteja la existencia de su familia y disfrutarlo cuando deje de trabajar. Bajo este contexto los trabajadores buscan la protección de sus ahorros a largo plazo, a través de la deducción directa de un porcentaje de su sueldo, el cual es administrado por una institución solvente, confiable y segura, con el fin de entregar recursos cuando el trabajador cese su actividad laboral.

La seguridad social en los países de Sudamérica, se han hecho cargo de la administración de estos recursos, pero el servicio social no ha cumplido con las expectativas, sean por sus prestaciones y servicios. Ante estos hechos las organizaciones de trabajadores han propuesto que sus recursos sean manejados por entidades privadas, tal que sus inversiones se multipliquen, a fin de que el trabajador al momento de su retiro reciba una cantidad monetaria equitativa al porcentaje de aportaciones, más los excedentes.

Los países vecinos como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Paraguay, Perú y Uruguay, han creado instituciones privadas las cuales administran fondos de pensiones y de cesantía, receptan recursos provenientes del aporte denominado “cotización” por parte

de los afiliados; e invierten en el mercado de capitales obteniendo así una renta, la cual es retribuida al afiliado a través de la acumulación en una cuenta individual. Además brindan otros servicios sociales como: Jubilación, cesantía, seguro por enfermedad, invalidez total o parcial y muerte, además otorgan créditos en sus diferentes modalidades.

Ante el nivel de crecimiento de los fondos de cesantía privados, el manejo de grandes cantidades monetarias y la necesidad de asegurar el control de los recursos resultantes de las aportaciones individuales, se vio la necesidad de establecer una normativa que rija estos fondos. En el Ecuador se han creado alrededor de 95 Fondos Complementario Previsionales Cerrados, de los cuales 57 operan legalmente, se rigen con la normativa legal emitida por la Superintendencia de Bancos y Seguros “Resolución No. SBS-2004-0740”, disposiciones que cumplen los fondos ante el organismo de control, en busca de optimizar el ahorro a largo plazo. La mayoría de los fondos prestan servicios en la modalidad de crédito, ayudando a cubrir contingentes y a mejorar las condiciones de vida de sus participantes.

El Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC (Resolución No. SBS 2004-740), es una organización de derecho privado con finalidad social, sin fines de lucro, con personería jurídica, independencia económica, administrativa y con patrimonio propio, conformada por todos los servidores y trabajadores de Rehabilitación Social con nombramiento desde el año de 1996.

Son gente sencilla, pujante y emprendedora, que maneja con prudencia y transparencia los recursos aportados por sus afiliados, creando valor a su propiedad colectiva, con la finalidad de fomentar la organización y solidaridad entre socios, y el beneficio de la cesantía, que permita solventar las necesidades básicas futuras.

El fondo nace mediante Ley reformativa al Código de Ejecución de Penas, publicado en el Registro Oficial No. 977 de 28 de junio de 1996. Su domicilio se encuentra en la ciudad de Quito, su gestión la inicia en una oficina Matriz, conferida por la Dirección Nacional de Rehabilitación Social (DNRS). La operatividad lo realiza de forma manual, debido al incremento de socios, valores de pago de una prima colectiva, inversiones y tecnología; se ven en la eminente priorización de implementar un nuevo software y hardware, así como de instrumentos administrativos-financieros vitales que coadyuve a la automatización y operatividad de su gestión en esmero de generar mayor eficiencia y efectividad de información a nivel de gerencia para la toma de decisiones.

Situación Actual

La administración de sus recursos económicos proviene de 1788 socios, equivalente a un capital de 8.727.042,61 USD.; el manejo financiero y de riesgos se centraliza en la oficina matriz ubicada DNRS de la ciudad de Quito. Los Consejos de Administración, Vigilancia y Gerencia, no conoce de manera técnica sobre el manejo de políticas y estrategias financieras, esto ocasionaría riesgos en el fondeo, en la liquidez, en el patrimonio, en la sostenibilidad y en el crecimiento institucional.

El fondo opera por una prima colectiva aportada por los socios que laboran en la DNRS. Según estudio actuarial realizado por una consultora, el fondo cubre las contingencias para sus socios, consistente en las aportaciones acumuladas, y las utilidades de los ejercicios económicos anuales. Sus actividades son netamente operativas; es decir, aprobación de créditos y en la solución de problemas internos.

Prospectiva

Hoy en día las organizaciones como el Fondo de Cesantía de la DNRS, se enfrentan a múltiples retos y amenazas de un contexto de demanda cambiante. Mantener una congruencia de un mundo globalizado, es una tarea de mucho esfuerzo para el logro de objetivos y metas, así también de mantener una relación saludable con la comunidad.

El Fondo de Cesantía de la DNRS, juega un papel de vital importancia en el Sistema Penitenciario en desarrollo social y económico; porque a través de éste genera préstamos y utilidades de los ejercicios económicos, creando crecimiento y dinamismo financiero de todos los socios que labora en los Centro de Rehabilitación Social del País.

Causa y efecto

1.- Causa: El Fondo carece de un Organigrama Estructural y Funcional que defina claramente los niveles de autoridad y responsabilidad. Efecto: Ocasionado que cada puesto de trabajo carezca de funciones, induciendo a un mal desenvolvimiento de las labores de los empleados en las diversas áreas operativas, administrativas y técnicas originando la duplicidad de las mismas.

2.- Causa: La ausencia de manuales contables actualizados, no permite dirigir y supervisar la gestión operacional en el marco de la misión, visión y los objetivos generales del Fondo de Cesantía, constituyendo un riesgo operacional. Efecto: La carencia de normas y políticas de control contable constituye un riesgo para el establecimiento de un plan estratégico que permita manejar una adecuada posición de riesgos de sus inversiones.

3.- Causa: La falta de políticas y manuales de procedimientos apropiados para el manejo de créditos, descuentos, garantía y liquidaciones de socios, disminuye el control óptimo para el alcance de objetivos de la organización. Efecto: La carencia de herramientas

administrativas – financieras, ocasiona no disponer de un Plan Estratégico que describa la misión, visión, objetivos y metas a alcanzar, lo cual da como resultado una baja fortaleza, incremento de amenazas y pocas oportunidades hacia el logro de objetivos estratégicos a largo plazo.

Ubicación Disciplinaria

La investigación se ubica dentro del área de las ciencias sociales, campo disciplinario las ciencias administrativas, que estudia la organización de las empresas, el combinar recursos, procesos y resultados de las actividades, a través de las fases de planeación, organización, dirección y control, para el logro de objetivos establecidos. Involucra aspectos como la recopilación y procesamiento de información, análisis e interpretación y evaluación de los resultados para el crecimiento de la organización, así como los procesos de control financiero. El tema a desarrollar está en la sub-disciplina de la administración financiera y se refiere a los procesos de organización administrativa y organización financiera

Planteamiento del Problema

Desde su creación (quince años de vida institucional), hasta la actualidad y dentro de sus posibilidades, el Fondo de Cesantía de la DNRS, ha procurado mejorar su organización dentro de sus limitaciones técnicas estructurales, restando la posibilidad de generar información Gerencial. Con su matriz en la DNRS-Quito, el Fondo recopila toda la información por concepto de aportes y prestamos de sus socios con la coordinación de los Pagadores de los 32 Centro Penitenciario del País, tienen la responsabilidad de descontar el porcentaje respectivo a través de roles de pago, la recaudación mensual es de 500.000,00 USD.

Al estar todas estas actividades centralizadas, se hace necesario que la institución cuente con herramientas Administrativas - Financieras que permita a Socios, Directivos y personal, conozcan y aprendan a ejecutar de una manera adecuada la gestión financiera con eficiencia y efectividad; así también el flujo de información debe ser sólida, perfecta e integrada, que prevenga la presencia de conflictos al momento de la toma decisiones.

Formulación del Problema

¿Qué características presentan los procesos Administrativo - Financiero del Fondo de Cesantía de la DNRS?

Objetivos

Objetivos Generales

Diseñar un modelo Administrativo – Financiero que analice, evalúe, identifique, formule y describa planes estratégicos para el logro de objetivos y metas del Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC.

Objetivos Específicos

1. Analizar los aspectos Administrativos que afectan la baja de información gerencial para la toma de decisiones.
2. Indagar los procesos Financieros del Fondo en relación al desarrollo de su actividad organizacional.
3. Determinar la estructura financiera y control interno apropiado del Fondo de Cesantía de la DNRS FCPC.
4. Establecer un manual de procedimientos del Fondo de Cesantía de la DNRS FCPC.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la administración de los recursos financieros,

administrativos y control interno del Fondo de Cesantía de la DNRS FCPC?

2. ¿Cómo son los procesos Financieros del Fondo en relación al desarrollo de la actividad organizacional?
3. ¿Cuáles deben ser los componentes necesarios de la estructura financiera y control interno del Fondo de Cesantía de la DNRS FCPC?
4. ¿Cómo el manual de procedimientos y la reestructuración administrativa - financiera, mejorará el funcionamiento y organización del Fondo de Cesantía de la DNRS FCPC?

Justificación

La aplicación de un instrumento administrativa-financiera, es importante para el continuó mejoramiento de la Calidad de gestión del Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC., facilitará el perfeccionamiento de funciones, toma de decisiones oportunas, disminución de riesgos institucionales y contribuirá el esfuerzo de los socios.

Fortalecer su estructura Organizacional, así como la implementación de manuales de procedimientos y controles internos, permitirá disminuir y monitorear riesgos financieros, creando sostenibilidad y ordenamiento institucional, con acciones oportunas. A través de consultas a estas herramientas administrativas-financieras, dará el fundamento para la planificación estratégica para el logro de objetivos a corto, mediano y largo plazo.

La optimización de información administrativa-financiera, actualizará los proceso y procedimientos a largo plazo y el posicionamiento financiero del Fondo dentro el Sistema Penitenciario; así también, se definirá la Visión, Misión, Objetivos y Metas del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de

Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC.

Viabilidad

Técnica.- Tanto física como materialmente el investigador dispone de información relevante de la función que desarrolla el fondo. Los datos a obtener serán procesados, evaluación y solucionados por el investigador. Además se encuentra claramente localizada la fuente de información que comprenden archivos y socios que laboran en los Centros de Rehabilitación Social del País.

Legal.- El investigador dispone de información legal actualizada referente a temas como: Administración Tributaria, legislación laboral, Políticas de control por parte de la Superintendencia de Bancos, políticas de Estado, entre otros. Además cuenta con textos especializados de Administración, finanzas, leyes, decretos, reglamentos, etc.

Gestión.- El investigador dispone de la suficiente capacidad y criterio para proponer la implementación de un modelo administrativo-financiero. Como por ejemplo: Analizar la estructura organizacional y administrativa, necesidad de personal altamente calificado, creación de nuevos procedimientos administrativos, si estos son adecuados y suficientes, son los puntos a tratar para la implementación de un modelo administrativo-financiero.

Económica.- El investigador es Vocal Principal del Consejo de Vigilancia del Fondo de Cesantía de la DNRS., por lo tanto, tiene la facilidad de trasladarse al lugar de los hechos, porque el traslado y estadía es cubierto con recursos del Fondo de Cesantía, generando un ahorro de recursos dentro del presupuesto aplicado para el desarrollo de la investigación, así también el libre acceso a la información.

Político.- El constante dialogo con Directivos, Socios, Financistas, etc., mantiene las expectativas de los resultados a obtener para la

solución de los problemas existentes en el Fondo de Cesantía. Al respecto, el investigador tiene todo el apoyo de las autoridades y socios del Fondo para acceder a la información necesaria para el desarrollo de la presente investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Introducción

En este capítulo se analizaron diferentes puntos de vista, definiciones y trabajos de autores sobre los componentes más importantes de un “Modelo Administrativo y Financiero”, enfocándonos en los aspectos más sobresalientes y estratégicos que conlleven a un correcto funcionamiento y crecimiento de la organización.

Se consideró importante realizar un análisis de ciertas definiciones relacionadas con el tema a investigar, como son: ¿Qué son los Fondos de Cesantía? y ¿Qué son los Centros de Rehabilitación Social?

¿Qué son los Fondos de Cesantía?

Es un instrumento de seguridad social privado, cuyo fin es proteger a las personas que quedan cesantes por causas voluntarias o no. Está formado por el aporte monetario del trabajador, empleador y Estado, valores que son administrados a cargo de una Sociedad Administradora de Fondos de Cesantía, que tienen la facultad de recaudar, administrar, actualizar e invertir los dineros acumulados y pagar a los asegurados los beneficios que establece la Ley. Además están sometidas a las normas y fiscalización de las Superintendencias de Pensiones o Bancos.

Estos sistemas son monopolistas en el área de la seguridad social, es decir, no hay beneficios complementarios a los recibidos por estas instituciones, en nuestro país suplen el papel que desarrolla el IESS. El

éxito radica en la legislación que las norme, “obliga” a que todos los empleadores afilien a sus trabajadores y por ende reciba recursos provenientes tanto de las aportaciones del empleador como del trabajador.

Los Fondos Complementarios Previsionales Cerrados se crearon basados en el Art. 61 de la Constitución Política de la República del Ecuador (1998), expresa:

Los fondos complementarios estarán orientados a proteger contingencias de seguridad social no cubiertas por el seguro general obligatorio o a mejorar sus prestaciones y serán de carácter opcional; se financiarán con el aporte de los asegurados; los empleadores podrán efectuar aportes voluntarios; y, serán administrados por entidades públicas, privadas o mixtas, reguladas por la Ley (p 34).

En la Constitución Política de la República del Ecuador (2008) vigente, en el Título VI Régimen de Desarrollo, Capítulo VI Trabajo y Producción, Sección Sexta Ahorro e Inversión, Art. 338, dice: *“El Estado promoverá y protegerá el ahorro interno como fuente de inversión productiva en el país...”*(p. 153). Este pronunciamiento legal ampara a los fondos, ya que por medio de ellos se incentiva el ahorro, a cambio de una rentabilidad muy aceptable.

La Ley de Seguridad Social (2001) vigente, Art. 220, indica:

Los afiliados al IESS independiente de su nivel de ingresos, podrán efectuar ahorros voluntarios para mejorar la cuantía o las condiciones de las prestaciones correspondientes al Seguro General Obligatorio o a proteger contingencias de seguridad no cubiertas por éste. El Ahorro voluntario se depositará directamente en las empresas adjudicatarias administradoras del ahorro previsional, y los fondos acumulados por este concepto se administrará como fondos separados de conformidad con el Reglamento (p 73).

Este artículo permite el ahorro voluntario en los fondos complementarios más los respectivos beneficios, que sirve de base para futuras inversiones sean estas de negocio o de consumo las cuales

ayudan a mantener el nivel de vida que lleva el trabajador hasta el retiro de su labor. Esta normativa para los fondos complementarios son parte del Sistema Nacional de Seguridad Social, creadas para ayudar a sus participantes en servicios y prestaciones acorde a sus necesidades.

De otra parte, en la Ley de Seguridad Social, Art. 306, inciso tercero expresa: *“La Superintendencia de Bancos y Seguros, controlará que las actividades económicas y los servicios que brinden las instituciones públicas y privadas de seguridad social, atiendan al interés general y se sujeten a las normas legales vigentes”* (p.94). Determina que la Superintendencia de Bancos y Seguros es el órgano de control de los Fondos Complementarios.

La Superintendencia de Bancos y Seguros como órgano de control que supervisa las actividades económicas y los servicios que brindan las instituciones públicas, privadas o mixtas que administran seguros complementarios, y ante el crecimiento de estos Fondos y de grandes cantidad de dinero fruto de esas aportaciones, aprobó la normativa que rige para estos fondos, a través de la Resolución No. SBS-2004-0740, que entró en vigencia el 29 de septiembre de 2004.

Esta resolución expresa claramente las Normas para el Registro, Constitución, Organización, Funcionamiento y Liquidación de los Fondos Complementarios Previsionales. A partir de esta fecha los fondos complementarios tienen claro las disposiciones a cumplir, a fin de evitar inconvenientes con el órgano de control. En la actualidad existen registrados 57 Fondos Complementarios que operan legalmente en el Ecuador.

El Decreto ejecutivo 1406, de 24 de octubre de 2008, según R.O. 462 de 7 de noviembre de 2008, establece que: *“A partir del 1 de enero de 2009 no se egresará, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos de Jubilación Patronal y de Cesantía Privada de entidades del Sector Público”*. Y el Decreto

1493, de 19 de diciembre de 2008, según R.O. 501 de 7 de enero de 2009, reforma al Decreto ejecutivo 1406, indica: *“A partir del 1 de enero de 2009 no se egresará, a título alguno, recursos del Presupuesto General del Estado destinados a financiar Fondos Privado de Jubilación Complementaria y de Cesantía Privada, bajo cualquier nombre o denominación, de entidades del Sector Público”*.

Con la promulgación de estos Decretos ejecutivos, se prohíbe a las instituciones del Sector Público realizar aportes a los Fondos Complementarios del Sector Público, bajo cualquier denominación, esto no significa que los FCPCs deban finalizar sus operaciones, sino que deberán sobrevivir con los recursos provenientes de los aportes de sus partícipes ya que son instituciones de origen privado.

¿Qué son los Centros de Rehabilitación Social?

La Constitución de la República, Sección primera, Principios de la administración de justicia, en su Art. 167, expresa: *“La potestad de administrar justicia emana del pueblo y se ejerce por los órganos de la Función Judicial y por los demás órganos de funciones establecidos en la Constitución”*; en la Sección tercera, Principios de la Función Judicial, en su Art. 172 indica: *“Las juezas y jueces administraran justicia con sujeción a la Constitución, a los instrumentos internacionales de derechos humanos y a la Ley”*; y, en la Sección decimotercera, Rehabilitación Social, en su Art. 201 indica: *“El sistema de rehabilitación social tendrá como finalidad la rehabilitación integral de las personas sentenciadas penalmente para reinsertarlas en la sociedad, así como la protección de las personas privadas de libertad y la garantía de sus derechos”*.

Bajo estas citas constitucionales, se garantiza de esta manera como norma suprema y fundamental la consagración del Derecho a la Rehabilitación Social que tendrá como consecuencia inmediata la reinserción social y laboral de las Personas Privadas de Libertad. En el Código de Ejecución de Penas y Rehabilitación social, Art. 12, dice: *“El*

objetivo que persigue el Sistema Penitenciario es la rehabilitación integral de los internos, proyectado hacia su reincorporación a la sociedad, y a la prevención de la reincidencia y habitualidad, con miras a obtener la disminución de la delincuencia”. En el Título IV, de la Rehabilitación Social y del Tratamiento de los internos, Capítulo I, Art. 19 “Los Centros de Rehabilitación Social se denominaran las penitenciarías y cárceles existentes, y las que se crearen para el cumplimiento del régimen penitenciario que establece esta Ley”.

En el Ecuador existen 32 Centros de Rehabilitación Social, albergando la mayor población de PPL (el 90% varones y 10% mujeres) en las provincias de Pichincha, Guayas, Manabí, Esmeraldas, Chimborazo, Loja y Azuay. Los Centros de Rehabilitación Social, están integrados por una Dirección Provincial, Secretaria, Coordinador de Gestión Financiera, Asesoría Jurídica, Diagnóstico y Evaluación, Médica, Trabajo Social, Psicología, Cocina, y los Guías Penitenciarios. A nivel nacional hay 2500 servidores penitenciarios de los cuales 1788 son socios del Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC.

Como se manifestó en antecedentes del capítulo I, los servidores penitenciarios son socios activos del Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC. Se identifican como gente sencilla, pujante y emprendedora, que maneja con prudencia y transparencia los recursos aportados por sus afiliados, creando valor a su propiedad colectiva, con la finalidad de fomentar la organización y solidaridad entre socios, y el beneficio de la cesantía, que permita solventar las necesidades básicas futuras.

Misión, Visión de la Empresa

Según Bengoechea, B. (2003, p 110) La empresa es una “*Unidad económica de producción, transformación o prestación de servicios cuya razón de ser es satisfacer una necesidad existente en la sociedad*”. Al ser la empresa una unidad económica que coordina trabajo humano con el uso de bienes de capital para elaborar productos y servicios, requiere una

organización y forma jurídica que le permita captar recursos financieros y ejercer sus derechos, así como disponer de tecnología para estar a la par con la globalización. Los objetivos empresariales varían, la empresa privada busca el posicionamiento en el mercado y máximos beneficios a diferencia de la empresa pública que busca mejorar las prestaciones. Muchos autores resumen los objetivos empresariales en: a) Máximo beneficio; b) Crecimiento; c) Estabilidad; y, d) Social.

La misión sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberían ser conocidos, comprendidos y compartidos por todos los individuos que conforman una organización, su objetivo es orientar y optimizar la capacidad de respuesta de la organización ante las oportunidades del entorno. Una declaración de la misión es necesaria porque nos ayuda a mantener claridad y consistencia de propósito, además provee un marco de referencia para todas las decisiones importantes, una empresa sin misión no tiene identidad ni rumbo.

Visión es la idealización del futuro de la empresa, es la evaluación de los valores estratégicos, es la claridad conceptual de los que se quiere construir a futuro, la visión requiere de palabras y frases motivadoras e inspiradoras que generen un sentimiento de identificación y compromiso en el corazón de la gente.

Administración y Organización Empresarial

Según Chiavenato, I.; Villamizar, G.; (2001). manifiesta:

*La palabra administración proviene del latín (**ad**. Dirección hacia, tendencia; **minister**, comparativo de inferioridad, y el sufijo **ter**, que indica subordinación u obediencia, es decir quien cumple una función bajo el mando de otro, quien le presta un servicio a otro) y significa subordinación y servicios. En su origen, el término significaba función que se desempeña bajo el mando de otro, servicio que se presta a otro. (p. 3).*

La tarea de la administración consiste en interpretar los objetivos de la empresa y transformarlos en acción empresarial mediante planeación, organización, dirección y control de las actividades realizadas en las diversas áreas y niveles de la empresa para conseguir tales objetivos. Por lo tanto, administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el empleo de los recursos organizacionales para conseguir de terminados objetivos con eficiencia y eficacia.

Organización Formal y Organización Informal

La palabra organización puede emplearse con dos significados diferentes: Organización como unidad o entidad social, donde las personas interactúan para alcanzar objetivos específicos. Desde este punto de vista, la organización puede concebirse desde dos aspectos:

Organización Formal

Se basa en la división racional del trabajo y la diferenciación e integración de los miembros, de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que tienen en sus manos el proceso decisorio. Es la organización planeada; la que está en el papel. Generalmente es aprobada por la dirección y comunicada a todos mediante los manuales de la organización, la descripción de cargos, los organigramas, las normas y reglamentos, etc. En otros términos, la organización formalizada oficialmente.

Organización Informal

Surge espontáneamente y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en la organización formal, y a partir de las relaciones como ocupantes de cargos. Se forma a partir de las relaciones de amistad (o de antagonismos) y del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama ni en ningún otro documento formal. De este modo, la organización informal está constituida por interacciones y

relaciones sociales entre las persona que ocupan ciertas posiciones de la organización formal.

Niveles de Planeación

Los niveles de Planeación, Chiavenato, I.; Villamizar, G.; (2001), manifiesta:

Es determinar la posición futura de la empresa, frente a sus productos y mercados, su rentabilidad, su tamaño, su grado de innovación, y sus relaciones con sus ejecutivos, sus empleados y ciertas instituciones externas, y esta debe equilibrarse mediante la planeación estratégica. (p. 116).

Existen tres niveles fundamentales de planeación: el estratégico, el táctico y el operacional.

Planeación Estratégica

Consiste en la selección de los objetivos mayores de la empresa, de las estrategias que serán adoptadas para poder alcanzar estos objetivos y de la definición de las fuentes de recursos. Esta planeación abarca aspectos globales, amplios, genéricos y de largo plazo. Una vez definidos estos aspectos, es necesario elaborar el *plan estratégico*, el cual mantendrá la coherencia con éstos.

En otras palabras, la planeación estratégica se materializa en un documento llamado plan estratégico. Es muy importante observar también que el plan de marketing de un producto está subordinado al plan estratégico de la organización. Teniendo en cuenta el contenido y la importancia de la planeación estratégica, se acostumbra que la responsabilidad por su elaboración quede en manos del presidente y de los directivos de la empresa.

Planeación Táctica

Abarca una unidad de la organización; ésta puede ser un departamento o una división. En la planeación táctica, el encargado se

preocupa de la interpretación de la planeación estratégica, acercándola más a la realidad del mercado por medio de planes específicos para cada departamento o división: los planes tácticos.

Los planes tácticos, en general, se traducen en planes de marketing, financieros, de producción y de recursos humanos, entre otros. Por ejemplo, si el plan estratégico define como objetivo aumentar la participación de mercado de una empresa en determinado sector del mercado, del 10 al 25% a lo largo de cinco años, podemos traducir este objetivo en los siguientes planes tácticos: a) Planes de marketing: lanzar un nuevo producto cada 18 meses; b) Planes financieros: emitir acciones para aumentar el capital; c) Planes de producción: construir una fábrica nueva; y, d) Planes de recursos humanos: contratar y entrenar nuevos empleados.

Los planes tácticos se concretan en el *mediano plazo*, calificación que también depende de varios factores, como las características del negocio, del mercado y de la organización. Es común que los planes tácticos se fijen en un plazo de 12 meses. En general, la responsabilidad de la elaboración de los planes tácticos es de los gerentes de departamento o de división o, incluso, de los gerentes de productos. Esta responsabilidad, obviamente, depende mucho de la organización y de las características de las personas involucradas.

Planeación Operacional

Tiene en cuenta el *corto plazo*. Se genera a partir de la planeación táctica, la cual se origina de la planeación estratégica. La planeación operacional se materializa en planes operacionales, como procedimientos, presupuestos, programas y reglamentos. Los planes operacionales vigilan la rutina, para asegurarse de que todas las personas ejecuten las tareas y operaciones determinadas por la organización. Aunque dependerá de las características de la empresa, del tipo de negocio y del mercado que ella cubre, en general las personas

responsables por los planes operacionales son aquellas que coordinan la ejecución de las acciones, como el gerente regional de ventas o el de promociones.

Análisis Situacional de la Empresa

La rápida evolución de los mercados y de su entorno exige su análisis permanente, el análisis situacional de la empresa, implica obtener información sobre la empresa y su ambiente de negocios mediante una exploración de su mercado para perfeccionar la definición del problema y desarrollar una hipótesis de investigación que vendría a ser una posible solución al mismo.

Análisis FODA

Es una herramienta estratégica que posibilita un análisis interno (Debilidades y Fortalezas) y externo (Amenazas y Oportunidades) de la situación global de la empresa, se fundamenta en el principio de que los esfuerzos en el diseño deben estar orientados a producir un buen ajuste entre la capacidad de recursos de la empresa y su situación externa.

Diagnóstico

Los resultados del análisis FODA, favorables o no, permiten determinar ¿Dónde estamos? ¿Cómo estamos? ¿A dónde podemos ir? ¿A dónde debemos llegar? y ¿Qué debemos hacer?, su lectura permitirá la definición de objetivos y estrategias que permitan aprovechar las fuerzas y oportunidades y neutralizar o aminorar las debilidades y amenazas.

Evaluación Administrativa

Proporciona una visión formal del desarrollo administrativo y establece parámetros con los cuales se puede medir el progreso de la organización; identifica las fortalezas y debilidades al nivel de la organización de manera que ésta pueda desarrollar metas y estrategias

para mejorar; enfoca formalmente los diferentes sub-sistemas administrativo para concentrarse en las mejoras de manera más estructurada; fomenta el diálogo al nivel organizacional, lo que crea un sentido de “propiedad”.

La organización no debería invertir mucho tiempo en identificar los indicadores y recopilar la información; por el contrario, debería tener ideas claras con respecto a los propósitos finales para los cuales se empleará la información. La organización debería garantizar la objetividad y confidencialidad de las respuestas, de manera que las observaciones de todo el personal puedan ser escuchadas sin poner en peligro sus relaciones con los supervisores o con otros colegas. La participación total del personal desarrollará el sentido de propiedad y logrará evitar que la empresa sea vista como una evaluación con posibles resultados punitivos.

El personal jerárquico debería comprometerse (por ejemplo incluyendo tiempo suficiente del personal, recursos y la buena disposición de buscar soluciones en forma abierta y honesta) al proceso de descubrimiento, aún cuando esto podría resultar incómodo. La empresa debería involucrar a una amplia gama de miembros del personal para lograr una mejor perspectiva de toda la organización.

Evaluación Financiera

La Evaluación Financiera es el proceso mediante el cual una vez definida la inversión inicial, los beneficios futuros y los costos durante la etapa de operación, permite determinar la rentabilidad de un proyecto. Antes que mostrar el resultado contable de una operación en la cual puede haber una utilidad o una pérdida, tiene como propósito principal determinar la conveniencia de emprender o no un proyecto de inversión.

En el ámbito de la Evaluación Financiera se discute permanentemente si las proyecciones de ingresos y gastos deben

hacerse a precios corrientes o a precios constantes; es decir, sí se debe considerar en las proyecciones de ingresos y gastos el efecto inflacionario, o sí se debe ignorarlo. La parte que merece mayor atención es la de las proyecciones de ingresos y egresos, que al relacionarlos dan como resultado los Flujos Netos de Efectivo que son los valores que al compararlos con la inversión inicial, permiten medir la rentabilidad del proyecto.

Sistema de Información Gerencial

Sistemas Financieros

Resulta de suma importancia considerar este tema, pues al no existir una normativa financiera, los resultados operativos resultan inciertos por lo que es necesario partir de los conocimientos generales que abarcan los sistemas financieros. El sistema financiero es el conjunto de instituciones cuyo objetivo es canalizar el excedente que generan las unidades de gasto con superávit para encauzarlos hacia las unidades que tienen déficit.

La transformación de los activos financieros emitidos por las unidades inversoras en activos financieros indirectos, más acordes con las demandas de los ahorradores, es lo que consiste la canalización. Esto se realiza principalmente por la no coincidencia entre unidades con déficit y unidades con superávit, es decir, ahorrador e inversor. Del mismo modo el deseo de los inversores y ahorradores son distintos, los intermediarios han de transformar estos activos para que sean más aptos.

La eficiencia de esta transformación será mayor cuanto mayor sea el flujo de recursos de ahorro dirigidos hacia la inversión. Que las distintas unidades económicas se posicionen como excedentarias o deficitarias podrá ser debido a razones como: la riqueza, la renta actual y la esperada, la posición social, si son unidades familiares o no lo son, la situación económica general del país y los tipos de interés (las

variaciones de estos puede dar lugar a cambios en los comportamientos en las unidades de gasto). Por consiguiente el presente trabajo aborda estos temas como imprescindibles, pues su existencia conllevará a la obtención de resultados concretos y satisfactorios de la entidad en beneficio de los socios afiliados.

Normativa legal que rigen las instituciones financieras

La normativa que se rigen los grupos financieros es la Codificación de la Ley General de Instituciones del Sistema Financiero, codificación publicada en el Registro Oficial No. 250 de 23 de enero de 2001, en su parte pertinente indica:

Art. 57.- Para efectos de esta ley; se entenderá por grupo financiero al integrado por:

a) Una sociedad controladora que posea un banco o una sociedad financiera privada o corporación de inversión y desarrollo, una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta ley, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de las mencionadas; y,

b) Un banco o sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo que posea una compañía de seguros y reaseguros, sociedades de servicios financieros o auxiliares previstas en esta ley, las instituciones previstas en la Ley de Mercado de Valores, así como las subsidiarias del país o del exterior de cualesquiera de éstas.

Salvo lo previsto en el inciso cuarto del artículo 17 y en el artículo 145 de esta ley, un grupo financiero, cualquiera que sea su conformación, no podrá estar integrado por más de un banco, ni por un banco y una sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo, ni por más de una compañía de seguros o reaseguros, ni por más de una sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo al mismo tiempo, ni

poseer más de una sociedad de servicios financieros o auxiliares dedicada a la misma actividad.

Se entenderá conformado un grupo financiero desde el momento en el que la sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo posean una o más de las instituciones señaladas en las letras que anteceden.

Art. 58.- La sociedad controladora a que se refiere el artículo anterior es aquella persona jurídica que tiene por objeto social, exclusivamente adquirir o poseer acciones emitidas por las instituciones mencionadas en dicho artículo. En ningún caso, la sociedad controladora podrá participar directamente en el capital de una persona jurídica que opere en el ámbito mercantil distinto al financiero.

La sociedad controladora no podrá celebrar operaciones que sean propias de las instituciones financieras integrantes del grupo. Así mismo, no podrá contraer pasivos directos o contingentes, ni dar en garantía sus propiedades, salvo cuando se trate de garantías que deban rendirse para la emisión de obligaciones en los términos de la Ley de Mercado de Valores o en los casos previstos en el convenio de responsabilidades a que se refiere el artículo 64 de esta ley.

La constitución de la sociedad controladora será aprobada por la Superintendencia, aplicando para ello las disposiciones de la Ley de Compañías.

Art. 59.- La sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo, que haga cabeza del grupo, será propietario en todo tiempo de por lo menos el cincuenta y uno por ciento (51%) de las acciones con derecho a voto de cada una de las instituciones integrantes del grupo.

Art. 60.- Se presume la existencia de un grupo financiero para todos los propósitos establecidos en esta ley, cuando se cumple el supuesto mencionado en el artículo que antecede.

Art. 61.- Las instituciones que formen parte de un grupo financiero podrán:

a) Actuar de manera conjunta frente al público, ofrecer servicios complementarios y declararse como integrante del grupo de que se trate;

b) Usar denominaciones iguales o semejantes que los identifiquen frente al público como integrantes de un mismo grupo, o bien conservar la denominación que tenían antes de formar parte de dicho grupo; en todo caso, deberán añadir las palabras: "Grupo Financiero", y la denominación del mismo; y,

c) Llevar a cabo operaciones de las que le son propias a través de oficinas y sucursales de atención al público de las instituciones financieras integrantes del grupo.

Art. 62.- (Reformado por la disposición reformativa primera de la Ley 2001-55, R.O. 465-S, 30-XI-2001).- Todas y cada una de las instituciones integrantes del grupo, estarán sujetas a la inspección y vigilancia de la Superintendencia, excepto las casas de valores y las compañías administradoras de fondos y fideicomisos que estarán sujetas a la vigilancia de la Superintendencia de Compañías.

La Superintendencia de Bancos y Seguros, en la órbita de su competencia, requerirá en cualquier momento información acerca de las casas de valores y administradoras de fondos que pertenezcan a grupos financieros, sin que se le oponga el sigilo bursátil, de igual manera la Superintendencia de Compañías para su labor de control podrá solicitar en cualquier momento información sobre grupos financieros, sin que se le oponga el sigilo bancario. Para este fin las superintendencias mantendrán vigentes convenios de cooperación mutua.

Todas las instituciones integrantes del grupo, en forma individual y consolidada, estarán sujetas a todas las normas de solvencia y prudencia financiera y de control previstas en esta ley.

Art. 63.- La sociedad controladora solo podrá disolverse una vez cumplidas todas las obligaciones contraídas por cada una de las instituciones integrantes del grupo o cuando haya dejado de ser titular de las acciones de las instituciones financieras en las que mantenía inversiones.

Art. 64.- La sociedad controladora, el banco o la sociedad financiera o corporación de inversión y desarrollo que haga cabeza de grupo, responderá de las pérdidas patrimoniales de las instituciones integrantes del grupo financiero hasta por el valor de sus propios activos, para lo cual suscribirá un convenio de responsabilidad con cada una de ellas, conforme al cual se obliga a:

a) Efectuar los aumentos de capital que sean necesarios en las instituciones integrantes o si esto no es posible, dar todas las facilidades para que terceros inversionistas suscriban y paguen dichos aumentos de capital; y,

b) Enajenar, a solicitud de la Superintendencia, acciones de las demás instituciones integrantes o acordar la venta o enajenación de activos de sus subsidiarias, con el objeto de efectuar los aportes de capital en la institución que lo requiera.

Las referidas responsabilidades estarán previstas expresamente en los estatutos de la sociedad controladora.

Art. 65.- Salvo el caso de sucesión por causa de muerte, ninguna persona natural o jurídica podrá adquirir directamente o a través de terceros, el control de más del seis por ciento (6%) del capital suscrito y pagado de una sociedad controladora sin autorización de la Superintendencia. Si se supera este límite, la Superintendencia calificará

el registro de la transferencia, suscripción, adjudicación o partición de acciones en el término de quince días, contados a partir de la fecha de recepción de toda la información, la que tendrá el carácter de reservada.

El registro de las acciones suscritas o adquiridas, efectuados en contravención a lo dispuesto en este artículo, suspenderá los derechos políticos y económicos inherentes a ellas, mientras no se regularice la propiedad de las mismas.

Art. 66.- Las instituciones integrantes del mismo grupo financiero no podrán efectuar operaciones comerciales, financieras o de prestación de servicios entre sí, en condiciones de plazo, tasas, montos, garantías y comisiones diferentes a las que utilicen en operaciones similares con terceros.

La Superintendencia a través de normas de carácter general establecerá el tipo de operación que podrán emprender estas instituciones entre sí. En ningún caso las instituciones que conforman un grupo financiero participarán en el capital de las demás integrantes del grupo, salvo el caso de las inversiones en el capital de las instituciones financieras integrantes del grupo efectuadas por la sociedad controladora y de los bancos o sociedades financieras o corporaciones de inversión y desarrollo que hagan cabeza de grupo. Las instituciones del mismo grupo tampoco podrán ser accionistas o participar en el capital de las personas jurídicas que sean accionistas de la sociedad controladora.

Art. 67.- Para efectos de esta ley, se entenderá por subsidiarias a aquellas instituciones financieras que poseen personería jurídica propia y en las cuales una institución del sistema financiero o una sociedad controladora tenga una participación accionaria directa o indirecta, superior al cincuenta por ciento (50%) del capital de la compañía receptora de la inversión.

Afiliadas son aquellas instituciones del sistema financiero en las cuales una institución del sistema financiero o una sociedad controladora tenga una participación accionaria directa o indirecta, no inferior al veinte por ciento (20%), sin superar al cincuenta por ciento (50%) del capital de la compañía receptora de la inversión; o, en las que ejerce una influencia en su gestión, por la presencia de accionistas, directores, administradores o empleados comunes.

Control de la Acción Empresarial

El control de la acción empresarial, Chiavenato, I.; Villamizar, G.; (p. 345). *“La planeación, organización, dirección y control, son funciones administrativas que están ligadas entre sí. Son interdependientes e interactivas, por lo que la función de control está relacionada con las demás funciones del proceso administrativo”*. El control representa la medición y evaluación de los resultados de la acción empresarial obtenida a partir de la planeación, organización y dirección, y su significado depende de la función o del área que se aplique; puede ser medido mediante:

1. Como la función administrativa que hace parte del proceso administrativo.
2. Como los medios de regulación utilizados por un individuo o empresa, para evaluar el desempeño y orientar las decisiones. También sirve para diseñar un sistema automático que mantenga en constante funcionamiento al proceso administrativo.
3. Como la función restrictiva de un sistema para mantener a los participantes dentro de los patrones deseados y evitar cualquier desvío.

La esencia del control como concepto reside en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los resultados deseados, de que estos resultados estaban previstos y requieren ser controlados. Lo

que presupone la existencia de objetivos y planes que definan lo que debe hacerse. El control verifica si la ejecución está acorde con lo que planeó; y cuanto más completos, definidos y coordinados sean los planes y mayor sea el período para el cual fueron hechos.

Control Interno

Definición y Objetivos del Control Interno

El control interno no tiene el mismo significado para las personas, esto puede dificultar su comprensión dentro de una organización. Resulta importante establecer un marco que permita obtener una definición común.

Control Internos y Fraudes, Estupiñan Gaitan, R. (p 21) *“El control interno es un proceso llevado a cabo por las personas de una organización, diseñado con el fin de proporcionar un grado de seguridad **razonable** para la consecución de sus objetivos”*, dentro de las siguientes categorías: a) Eficiencia y eficacia de la operatoria; b) Fiabilidad de la información financiera; y, c) Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Por lo mencionado precedentemente podemos entonces definir ciertos conceptos fundamentales del control interno:

1. El control interno es un proceso, es un medio para alcanzar un fin.
2. Al control interno lo realizan las personas, no son sólo políticas y procedimientos.
3. El control interno sólo brinda un grado de seguridad razonable, no es la seguridad total.
4. El control interno tiene como fin facilitar el alcance de los objetivos de una organización.

El control interno constituye una serie de acciones que se interrelacionan y se extienden a todas las actividades de una organización, éstas son inherentes a la gestión del negocio (actividades de una entidad). El control interno es parte y está integrado a los procesos de gestión básicos: planificación, ejecución y supervisión, y se encuentra entrelazado con las actividades operativas de una organización. Los controles internos son más efectivos cuando forman parte de la esencia de una organización, cuando son "incorporados" e "internalizados" y no "añadidos".

La incorporación de los controles repercute directamente en la capacidad que tiene una organización para la obtención de los objetivos y la búsqueda de la calidad. La calidad está vinculada a la forma en que se gestionan y controlan los negocios, es por ello que el control interno suele ser esencial para que los programas de calidad tengan éxito.

Importancia del Control Interno

En los últimos años la gerencia moderna ha implementado nuevas formas para mejorar los controles en las empresas del sector privado. Es importante tener en cuenta, por cuanto el control interno tiene una vinculación directa con el curso que debe mantener la empresa hacia el logro de sus objetivos y metas.

El control interno no puede existir si previamente no existen objetivos, metas e indicadores de rendimiento. Si no se conocen los resultados que deben lograrse, es imposible definir las medidas necesarias para alcanzarlos y evaluar su grado de cumplimiento en forma periódica; así como minimizar la ocurrencia de errores en el desempeño de las operaciones.

Responsables del Control Interno

Cada uno es responsable del control interno dentro de una entidad.

1. *Administración.-* El director ejecutivo es el responsable último y debe asumir la propiedad del sistema de control interno.
2. *Consejo Directivo.-* La administración es responsabilidad del consejo administrativo, el cual proporciona gobierno, guía y supervisión reguladora.
3. *Audidores Internos.-* Los auditores internos juegan un papel importante en la evaluación de la efectividad de los sistemas de control interno y contribuyen a su eficacia.
4. *Otro Personal.-* El control interno es en algún grado, responsabilidad de cada uno dentro de la organización, por lo que debe ser una parte explícita o implícita de la descripción del trabajo de cada uno.
5. *Audidores Externos.-* No tienen responsabilidad sobre el buen funcionamiento del sistema de control interno de la entidad, pero contribuyen fuertemente aportando una opinión independiente y objetiva, proporcionando a la dirección información útil para el ejercicio de sus responsabilidades.

Componentes del Control Interno

El control interno consta de cinco componentes interrelacionados, que se derivan de la forma como la administración maneja el ente, y están integrados a los procesos administrativos, los cuales se clasifican como: a) Ambiente de control; b) Evaluación de riesgos; c) Actividades de control; d) Información y comunicación; y, d) Supervisión.

El control interno no consiste en un proceso secuencial, en donde algunos de los componentes afecta solo al siguiente, sino en un proceso multidireccional repetitivo y permanente, en el cual más de un componente influyen en los otros y conforman un sistema integrado que

reacciona dinámicamente a las condiciones cambiantes a las cuales está sujeta la entidad.

Ambiente de Control

El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una empresa e influye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la empresa, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona al consejo de administración.

Control Internos y Fraudes, Estupiñan Gaitan, R. (2002) manifiesta:

El núcleo de un negocio es su personal (sus atribuciones individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en que trabaja, los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo. El entorno de control propicia la estructura en la que se deben cumplir los objetivos y la preparación del hombre que hará que se cumplan (p. 23).

Evaluación de Riesgos

Las organizaciones, cualquiera sea su tamaño, se enfrentan a diversos riesgos de origen externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando

continuamente, es necesario disponer de mecanismos para identificar y afrontar los riesgos asociados con el cambio.

Control Internos y Fraudes Estupiñan Gaitan, R. (p23) *“La entidad debe conocer y abordar los riesgos con que se enfrenta, estableciendo mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes en las distintas áreas”*. Aunque para crecer es necesario asumir riesgos prudentes, la dirección debe identificar y analizar riesgos, cuantificarlos, y prever la probabilidad de que ocurran así como las posibles consecuencias.

La evaluación del riesgo no es una tarea a cumplir de una vez para siempre. Debe ser un proceso continuo, una actividad básica de la organización, como la evaluación continua de la utilización de los sistemas de información o la mejora continua de los procesos. Los procesos de evaluación del riesgo deben estar orientados al futuro, permitiendo a la dirección anticipar los nuevos riesgos y adoptar las medidas oportunas para minimizar y/o eliminar el impacto de los mismos en el logro de los resultados esperados. La evaluación del riesgo tiene un carácter preventivo y se debe convertir en parte natural del proceso de planificación de la empresa.

Actividades de Control

Las actividades de control son las políticas y los procedimientos que ayudan a asegurar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección de la empresa. Ayudan a asegurar que se tomen las medidas necesarias para controlar los riesgos relacionados con la consecución de los objetivos de la empresa. Hay actividades de control en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones.

Control Internos y Fraudes, Estupiñan Gaitan, R. (2002) manifiesta:

Deben establecer y ajustarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan

a cabo en forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a la consecución de los objetivos de la unidad (p. 24).

Las actividades de control existen a través de toda la organización y se dan en toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones, e incluyen cosas tales como; aprobaciones, autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, análisis de la eficacia operativa, seguridad de los activos, y segregación de funciones.

En algunos entornos, las actividades de control se clasifican en; controles preventivos, controles de detección, controles correctivos, controles manuales o de usuario, controles informáticos o de tecnología de información, y controles de la dirección. Independientemente de la clasificación que se adopte, las actividades de control deben ser adecuadas para los riesgos.

Hay muchas posibilidades diferentes en lo relativo a actividades concretas de control, lo importante es que se combinen para formar una estructura coherente de control global. Las empresas pueden llegar a padecer un exceso de controles hasta el punto que las actividades de control les impidan operar de manera eficiente, lo que disminuye la calidad del sistema de control. Por ejemplo, un proceso de aprobación que requiera firmas diferentes puede no ser tan eficaz como un proceso que requiera una o dos firmas autorizadas de funcionarios componentes que realmente verifiquen lo que están aprobando antes de estampar su firma. Un gran número de actividades de control o de personas que participan en ellas no asegura necesariamente la calidad del sistema de control.

Existen muchas actividades de control, que incluyen desde controles preventivos, directivos, manuales, informáticos y de dirección. La categoría de una actividad puede venir determinada por los objetivos de control, que corresponde, así como asegurar la totalidad y exactitud del proceso de datos. Las actividades de control generalmente son

llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Se pretende dar a conocer la variedad de las actividades de control y no poner una clasificación específica.

Controles sobre los Sistemas de Información

Los sistemas de información, desempeñan un papel fundamental en la gestión de las entidades, deben ser controladas con independencia de su tamaño o que las informaciones obtenidas sean de naturaleza financiera, relativos a las actividades o referentes a la reglamentación.

Las actividades de control deberán evaluarse en el contexto de las directrices establecidas por la máxima autoridad para afrontar los riesgos relacionados con los objetivos de cada actividad importante. Por lo tanto en la evaluación se tendrá en cuenta, no solamente si las actividades de control empleadas son relevantes a base del proceso de evaluación de riesgo realizado, sino también si se aplican de manera correcta.

Está constituido por los métodos establecidos para registrar, procesar, resumir e informar sobre las operaciones administrativas y financieras de una entidad. La calidad y oportunidad de la información que brinda el sistema afecta la capacidad de la máxima autoridad para adoptar decisiones oportunas que permitan controlar las actividades de la entidad y preparar la información confiable.

Información

Los sistemas de información permiten identificar, recoger, procesar y divulgar datos relativos a los hechos o actividades internas y externas, y funcionan muchas veces como herramientas de supervisión a través de rutinas previstas para el efecto.

Según Camacho, P. (p. 64) *“Para que un sistema de información pueda considerarse eficaz deberá brindar información no solo cotidiana, sino también señales de advertencia”*. Los sistemas de información no

solo deben recoger la información financiera y no financiera, sino también procesar dicha información y comunicarle en un plazo de forma que resulte útil para el control de las actividades de la entidad.

Comunicación

También debe haber una comunicación eficaz en un sentido más amplio, que fluya en todas las direcciones y en todos los ámbitos de la organización, de arriba hacia abajo y a la inversa. Los empleados deben saber que sus superiores desean enterarse de los problemas, y que no se limitarán a apoyar la idea y después adoptarán medidas contra los empleados que saquen a la luz aspectos negativos.

En empresas o departamentos mal gestionados se busca la correspondiente información pero no se adoptan medidas y la persona que proporciona la información puede sufrir las consecuencias. Los medio de comunicación son: a) Manuales de procedimientos; b) Memorias; c) Avisos en carteleras; d) Correos electrónicos; y, e) Actuación directa al tratar a sus subordinados.

Monitoreo

Es el proceso que evalúa la calidad del funcionamiento del control interno en el tiempo y permite al sistema reaccionar en forma dinámica, cambiando cuando las circunstancias así lo requieran. Debe orientarse a la identificación de controles débiles, insuficientes o innecesarios, para promover su reforzamiento. El monitoreo se lleva a cabo de tres formas: durante la realización de las actividades diarias en los distintos niveles de la entidad; de manera separada por personal que no es el responsable directo de la ejecución de las actividades, o mediante la combinación de ambas modalidades.

GLOSARIO

Administración financiera.- Expresión que tiene notable importancia en la vida de las empresas.

Aportaciones.- Para distinguir lo que se aporte en bienes, valores o servicios a una sociedad.

Controles.- Diversas operaciones que tienen lugar en el seno de la empresa, dan naturalmente lugar a controles que se encuentran en el artículo correspondiente.

Coordinación.- Proceso de integración de las acciones administrativas de una o varias instituciones que tienen como finalidad obtener de las distintas áreas de trabajo la unidad de acción necesaria para contribuir al mejor logro de los objetivos.

Jubilación o retiro.- Es el cese de los funcionarios y de los trabajadores, y retiro al de los militares.

Muestra.- Trabajo de orden estadístico tendiente a determinar un fenómeno con respecto a un conjunto estadístico.

Previsiones.- Son las cantidades que se detraen de los beneficios de un ejercicio, con idea de destinarlas después a una finalidad determinada.

Tarea.- Fracción de trabajo que deber ser ejecutado para la realización de una acción concreta.

Socios o sociedad.- Es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con el ánimo de partir entre sí las ganancias.

CAPITULO III.

METODOLOGIA

Tipo de Investigación

El presente trabajo de investigación se encuentra bajo el paradigma mixto con datos cuantitativos y cualitativos, por lo tanto incluye elementos positivistas y naturalistas, con investigación descriptiva - explorativa y positivista:

Es de *tipo descriptiva* porque detalla la situación actual del problema y describe claramente sus particularidades, los elementos administrativos – financieros y de control en las operaciones, identificando de esta manera todas las deficiencias del el Fondo de Cesantía de la DNRS – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC.

La investigación es de *tipo exploratoria*, porque permite familiarizarse con el manejo operativo actual y obtener información para llevar a cabo la investigación, se profundiza las causas y efectos del problema de la administración tradicional, que dificulta la toma de decisiones y el desarrollo de actividades a cargo de los responsables del Fondo, para anexar nuevas herramientas financieras.

La investigación es de *tipo positivista*, porque una vez que tengamos la información descrita, se realizará una propuesta para superar la problemática actual y las deficiencias encontradas. Al identificar los problemas, investigarlos, profundizarlos y dar una solución.

Diseño de Investigación

La presente investigación es de tipo transversal no experimental. Es de *tipo transversal* porque el estudio se realizará conociendo, describiendo y evaluando de manera crítica y reflexiva la información encontrada en diferentes fuentes documentales como: revistas, material en línea, textos, entre otros acerca del tema de investigación. Se considerará la recolección de datos en el campo, directamente de fuentes primarias como son los sujetos investigados o en el lugar donde ocurre los hechos, se utilizará las técnicas como entrevista, observación, entre otras; para definir la manera de cómo administrar con la utilización de estas nuevas herramientas técnicas administrativas - financieras, de control operativo y la de planificación estratégica, que podrán incorporaran en la gestión del Fondo de Cesantía de la DNRS, al periodo de corte.

La investigación es de *tipo no experimental* debido a que a partir de la descripción de la problemática se da de una solución, sin someter dicha solución a ninguna prueba de experimentación.

Definición de las Variables

Es un conjunto de características y aspectos de un fenómeno que varía o puede variar, son también enunciados teóricos de un grupo de elementos de un problema o de una conjetura.

La gestión tradicional administrativa – financiera, del Fondo de Cesantía de la DNRS - FCPC, ocasiona dificultades en el crecimiento de la institución, debilitando el control interno para la toma oportuna de decisiones. El diseño de un modelo de Administrativo-Financiero, optimizará el manejo y control de recursos financieros en el Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC, y mejorará la gestión de riesgos y de planificación financiera.

El método utilizado para el análisis de las variables, en la presente investigación es:

Descriptiva: Esta variable es cualitativa, mide atributos y cualidades desde el análisis,

Explorativa: Extrae información pertinente, describe particularidades del problema y de los elementos asociados.

Propositiva: Esta variable es cuantitativa, mide y evalúa cantidades, producto de la construcción de información, resultados y experiencia, para solucionar el problema (Propuesta Técnica).

Operacionalización de las Variables

Variable del Diagnóstico

Monitorear la gestión financiera actual, los indicadores de organización, financieros y control interno utilizados por los responsables de la oficina. En base de ello se analizará el comportamiento de las áreas administrativas y financiera, la existencia de manuales de control, idoneidad del personal que labora, software se acopla a la necesidad actual, información gerencial certera, se optimiza la gestión y otras de interés válidas para nuestra investigación.

Cuadro 1

Operacionalización variable del diagnóstico: Gestión Tradicional administrativa – financiera.

DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADOR DE DIMENSION
ES MONITOREAR LA GESTION FINANCIERA ACTUAL, LOS INDICADORES DE ORGANIZACIÓN, FINANCIEROS Y CONTROL INTERNO UTILIZADOS POR LOS RESPONSABLES DE LA OFICINA	Monitoreo	Datos: Administrativos Financieros	Suficientes Insuficientes
	Gestión Estratégica y operativa	Importancia de la Gestión	Muy importante Poco Importante
	Indicadores	Consultas	Indicadores, Control Interno, riesgo, estados financieros.
	Control Interno	Áreas de recaudación de aportes	Concentraciones, índices de Liquidez, Movimiento de aportes Arqueos, evaluación normativa
		Áreas de Prestamos	Concentraciones, Previsiones, Morosidad, Calificación de Cartera, Procedimientos, evaluación reglamentos
		Manual de Control Interno	Se cuenta No se cuenta
	Responsables de las Oficinas	Niveles de Instrucción	Bachiller Superior Post grado
		Cargo	Sección Operativa Sección Financiera Área de Staff-Gerencial
		Acceso a módulos sistema ABACO	Cartera, Garantías, Contabilidad Trámites, Gestión
		Existencia de información Gerencial	Se cuenta No se cuenta
		Optimización de la Gestión	Mucho Poco Nada
Nota: Datos tomados del modelo de investigación			
Elaborado por: Investigador			

Variable de la Propuesta

Es la información relevante sobre aspectos financieros y operativos que facilitaran la toma de decisiones, el cumplimiento de objetivos estratégicos y operativos, y el cumplimiento de normas de solvencia y prudencia financiera. Como consecuencia de ello se consolidará los resultados esperados, facilitará la toma de decisiones, cumplimiento de los

planes estratégicos y el adelanto continuo para el logro de objetivos y metas a largo plazo.

Cuadro 2

Operacionalización variable de la propuesta: Diseño de un Modelo Administrativo-Financiera, para optimizar la administración de recursos financieros y humanos.

DEFINICION OPERATIVA	DIMENSIONES	INDICADORES	INDICADOR DE DIMENSION
ES EL CONJUNTO DE INFORMACION RELEVANTE SOBRE ASPECTOS FINANCIEROS Y OPERATIVOS QUE FACILITEN LA TOMA DE DECISIONES, EL CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS ESTRATEGICOS Y OPERATIVOS, NORMAS DE SOLVENCIA Y PRUDENCIA FINANCIERA.	Información Computarizada	Sistema Informático	Abaco
		Reportes	Oportuno Inoportuno
		Datos	Suficientes Insuficientes
		Consolidación de Información	Unificada Dispersa
		Manuales con Enfoque a Riesgos	Adaptada a riesgos No adaptada
	Información Financiera y Operativa	Sistema Contable Herramientas Administrativas	Estados Financieros, Presu- puesto, Plan estratégico, Plan Operativo.
	Decisiones	Facilidad de Decisiones y Mejora de Administración	Facilidad Aporte mínimo
	Objetivos Estratégicos y Operativos	Información Administrativa-Financiera	Tendencias, Indicadores, Evaluaciones, Plan estratégico y Estrategías Operativas.
	Normas de Solvencia y Prudencia	Razones de Implementación	Disposiciones del Organismo de Control, Administración Basado en riesgos, eventos internos y externos.
		Monitoreo y Control de cada oficina	Importante Medianamente No Importante
Nota: Datos tomados del modelo de investigación			
Elaborado por: Investigador			

Población o Muestra

La investigación se realizó en el Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC, ubicado en la provincia del Pichincha, capital Quito. La población o universo está determinado para el nivel directivo y personal administrativo socios de la institución, como sigue:

Cuadro 3

El universo está conformado por la Población de socios (funcionarios, empleados y trabajadores) de la DNRS:

Población del Fondo de Cesantía de la DNRS.	
Niveles	Total
Consejo de Administración	5
Consejo de Vigilancia	3
Gerente	1
Contrador	1
Auxiliares	5
Conserje	1
Pagadores	32
Socios	1788
Suman	1836

Los informantes serán mayores de edad como jóvenes, adultos y adultos mayores. Con estos datos se aplicará la siguiente formula estadística, obteniendo la muestra a estudiar.

$$n = \frac{N * S^2 * Z^2}{N - 1 * E^2 + S^2 * Z^2}$$

$$S^2 = 0,25$$

$$E = 0,05$$

$$Z = 1,96$$

n = Tamaño de la muestra

N = Universo o población

Z = Valor numérico de la curva de probabilidad de una distribución normal para un grado de confianza = 95%.

E = Error de estimación.

s 2= Probabilidad a favor

$$n = \frac{1836 \times 0,25 \times 1,96}{1835 \times 0,0025 + 0,25 \times 3,8416}$$

$$n = \frac{899,64}{4,5875 + 0,9604}$$

$$n = \frac{899,64}{5,5479}$$

$$n = 162$$

Como se puede apreciar, la muestra no es muy grande, y se puedo manejar adecuadamente todos los datos, se consideró en la población a cada nivel del Fondo de Cesantía de la DNRS, y en forma adicional a los socios activos, los estratos son perfectamente identificables y se involucró directa o indirectamente a todos los actores implicados en el tema de investigación, razón por la cual se aplicó la técnica del censo.

Métodos de Investigación

Se empleó básicamente el método teórico en el desarrollo de cada uno de los componentes de la investigación; a continuación se describe los métodos a utilizar:

1. Inductivo: Este método permitió llegar a conclusiones de carácter general sobre la base del análisis de la información descrita en hechos, acontecimientos de carácter particular; método tuvo mayor vigencia o aplicación en el diagnóstico y análisis de impactos.
2. Deductivo: Se utilizó para llegar a particularizar y a determinar elementos puntuales en la ejecución del trabajo sobre la base de conceptos generales, leyes y paradigmas que nos proporciona las finanzas, contabilidad, administración, y todas las áreas relacionadas y teóricamente fundamentadas.
3. Analítico: Es de mucha importancia el análisis realizado de aspectos concretos de la presente investigación que permitió conocer, comprender y aplicar, sobre la base de la descomposición del todo en sus partes.
4. Sintético: Una vez analizados los aspectos teóricos, se pudo realizar síntesis explicadas en el informe final, que facilitará en el diseño técnico, redactar los componentes de la propuesta de manera holística como: módulos, manuales, herramientas administrativas, financieras, entre las más importantes.

Técnicas de investigación

La técnica es un procedimiento mediante el cual se llevó a cabo la investigación, mientras que el instrumento es el medio con el que el investigador obtuvo la información acertada. A través de la utilización de diferentes técnicas se consiguió información, cuantitativa y cualitativa, y con

los instrumentos más representativos de ellas. Las técnicas utilizadas fueron:

Técnicas de Encuesta.- Se solicitó información de manera escrita u oral, para evaluar el tema a investigación, preguntas que requiere de la opinión, valoración e interpretación de la realidad, basado en las preguntas de investigación, se empleó el instrumento *Cuestionario*: A través del cual se calificó a socios, directivos y personal, responsables en la utilización de la información en la toma de decisiones, así como en el mejoramiento administrativo-financiero y de control interno con la finalidad de disminuir riesgos.

Técnica de la entrevista.- El objetivo fue recabar la opinión de los responsables de la institución; dónde la interacción de socios, directivos y personal del fondo, sumaron para la recopilación de opiniones de datos claros, precisos que fortalecieron los resultados de la encuesta para el procesamiento de datos, análisis, interpretación y discusión de resultados.

Técnica de observación Directa.- Se consideró estar en el lugar de los acontecimientos, de manera participativa determinando, analizando y evaluando todos aquellos aspectos relevantes y colaterales que motivaron la investigación.

Técnica Documental.- Los documentos, textos, páginas web, entre otros referentes al plan de investigación fueron permanente analizados.

Proceso de la Investigación

Procedimientos del Diagnóstico

Las preguntas de investigación se aplicaron para el análisis del Fondo, utilizando las variables cualitativas y cuantitativas que su naturaleza miden atributos, cualidades y cantidades a través de cuestionarios de control

interno. Las variables son de tipo compleja porque miden varios aspectos y dimensiones en escalas nominales, ordinales y en cierta forma racional, por el valor otorgado según la realidad, por el orden de los datos y por las frecuencias con sus porcentajes, respectivamente. Los datos son los resultados obtenidos.

Se tomó en cuenta los resultados de las entrevistas estructuradas aplicables a los Socios, Directivos y personal del Fondo, mediante preguntas seleccionadas para los entrevistados, para obtener mayor información del tema de investigado. Para la aplicación de las encuestas se considera categorizar a los informantes, de acuerdo a los principales planteamientos del marco teórico, los resultados fueron analizados e interpretados. La observación participativa ayudó para ver aspectos de interés verificando el campo que se relaciona las preguntas detalladas. Los resultados de mostraron en cuadros debidamente identificados, numerados con las fuentes correspondientes.

Proceso de Construcción de la Propuesta

Se empleó básicamente considerando la intencionalidad de la investigación no fue solamente descubrir la problemática, si no contribuir a su mejoramiento, se construyo lineamientos alternativos a la problemática de investigación, tomando en consideración los planteamientos del marco teórico, los hallazgos del diagnóstico, las conclusiones formuladas y las opiniones vertidas sobre el diseño técnico y utilidad práctica de la propuesta, así como los conocimientos y la experiencia del investigador. Los resultados fueron cuantificados, lo que nos permitió la implementación técnica del modelo Administrativo-Financiero, que se adapten a las nuevas exigencias de la administración moderna del siglo XXI.

Valor Práctico de la Investigación

Es de gran valor práctico por cuanto se mejorará la eficiencia y eficacia de las actividades del el Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC., lo que permitirá un crecimiento sostenible y sustentable de la entidad.

CAPÍTULO IV

PROCESAMIENTO, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Explicación Previa

La investigación de mercados es el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y resultados pertinentes para una situación específica de marketing que afronta la compañía. Las actividades más comunes de investigación de mercados son la medición de potenciales de mercado, análisis de participación en el mercado, determinación de las características de un mercado, análisis de ventas, estudios de tendencias comerciales, pronósticos a corto plazo, estudios de productos competidores, pronóstico a largo plazo, estudios de SIM y pruebas de productos existentes.

Es por ello que será importante realizar un estudio que permita llevar a cabo acciones de planificación, para lo cual la investigación tendrá que recoger información sobre los factores influyentes y sobre los distintos valores que pueden tomar dichos factores, y crear una especie de escenarios (métodos de planificación) que permitan prever distintos planes alternativos para la dirección financiera en función de la evolución del mercado y del entorno de las necesidades, oportunidades y perfiles de los clientes. Conocer la situación real de la empresa en toda su estructura organizacional, sobre niveles de satisfacción de los socios, para poder gestionar los recursos de la forma más eficiente y conseguir los objetivos deseados por la organización.

En la presente investigación no se efectuó muestra, se aplicó el censo, se emplearon cuestionarios de evaluación de control interno (Ambiente de control, Evaluación de riesgos, Actividades de control, Información y comunicación y Supervisión), dirigido a los miembros del Consejo de Administración y Vigilancia, Gerente, Contador, Auxiliares y Pagadores de los Centro de Rehabilitación.

A través de la evaluación de control interno se obtuvo información sobre aspectos interés general, monitoreo, riesgos y control interno. Se investigó las partes que la integran, reportes y diagnóstico de resultados para la toma de Decisiones Gerenciales. Averiguando la necesidad del desarrollo de un Modelo Administrativo – Financiero, que sea aplicado con el fin de garantizar el cumplimiento de objetivos y metas del Fondo.

La información obtenida se evaluó y fueron procesados, los resultados se presentan en los cuadros siguientes. A continuación se realizó la discusión de resultados en función de la información teórica, datos de campo y de la experiencia, los datos obtenidos se contrastaron con las presuntas de investigación, para formular conclusiones y recomendaciones.

Análisis e Interpretación de Resultados

Análisis del Medio Interno

El Fondo de Cesantía del Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación, es una organización que realiza sus actividades con la participación de diversos actores, al efectuar un análisis de los agentes que influyen interiormente en el Fondo permite distinguir los factores que actúan a favor o en contra, y de esta manera plantear soluciones apropiadas para optimizar los recursos y mejorar aspectos que generen desarrollo y adelanto de la entidad o mitigar aspectos negativos que obstaculizan el desarrollo de la entidad. La técnica aplicada para la

obtención de la información fueron: entrevista, cuestionarios, documentos y la observación directa de los hechos encontrados.

Identificación de Factores Claves del Medio Interno

TABLA No. 1 Análisis del medio interno

Código	Manifestación	Comportamiento	Justificación	Efectos
AMI1	Personal administrativo con alto nivel de formación y capacitación	Descendente	El personal administrativo de la entidad no tiene la formación relativa a las funciones que desempeña, el personal no cuenta con experiencia ni cursos de capacitación	Bajo nivel de conocimiento en las responsabilidades asignadas
AMI2	Administración experimentada	En proceso	La administración en su conjunto tiene poca experiencia requerida para el manejo de la entidad.	Resultados no satisfactorios
AMI 3	Infraestructura Física	En proceso	Las instalaciones de la entidad no son propias y no poseen las adecuaciones necesarias para brindar un excelente servicio a los usuarios. Las divisiones del lugar de trabajo no permiten un buen desempeño de las actividades.	Atención poco óptima para los usuarios
AMI 4	Equipos tecnológicos modernos	En proceso	A pesar de los avances tecnológicos la entidad no cuenta con equipos modernos acorde.	Ineficiencia en la atención a clientes
AMI 5	Sistemas Informáticos	Descendente	El sistema para la administración de préstamos y de cesantía no es bueno por ser antiguo, y por la falta de compatibilidad con el modulo del sistema contable que no es acorde a las necesidades.	Duplicidad de funciones
AMI 6	Promoción de los servicios de la entidad	Favorable	De forma semestral se remite a los partícipes su cuenta individual misma que va acompañada de una hoja volante en el que se incentiva el ahorro	Satisfacción no efectiva del partícipe.
AMI 7	Rendición de cuentas	Favorable	A más que la Asamblea General aprueba los Estados Financieros se estructura documentación informativa en la cual se comunica de forma gráfica los resultados obtenidos.	Partícipes conocen de los resultados financieros obtenidos.
AMI 8	Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes de la entidad	Ascendente	La entrega de créditos es casi de forma inmediata, sin trabas en el trámite y sin muchas exigencias en el aspecto de garantías. Los montos cubren las necesidades y los plazos fijan cuotas mensuales razonables.	Acogida favorable en todas las modalidades de crédito
AMI 9	Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes	Favorable	El partícipe que tenga una necesidad económica dispone de varias modalidades acorde a su necesidad o monto requerido	Acogida favorable a créditos vigentes
AMI 10	El precio de los créditos es competitiva y los rendimientos son acreditados a las cuentas individuales de lo partícipes	Ascendente	La tasa de interés anual evita la pérdida de valor de los recursos ante la inflación, y es accesible ya que el fin primordial de la entidad es precautelar los recursos y ayudar al partícipe en momentos de necesidad.	Retribución de los rendimientos en las cuentas individuales en función a los aportes acumulados.
AMI 11	Solvencia financiera	Ascendente	La entidad posee los recursos disponibles para cubrir de forma inmediata los requerimientos tanto crediticios como de obligaciones innatas a las actividades	Desarrollo de las operaciones son satisfactorias
AMI 12	Costos operativos	Favorable	Personal necesario, eficiencia en el uso de recursos, entre otros factores que ayudan a que la entidad pueda operar con menos costos	Mayor rentabilidad.
AMI 13	Entrega de cesantías satisfactorias	Ascendente	Los partícipes que se han retirado de la entidad han recibido un valor de cesantía acorde a la cultura de ahorro previsible durante su labor en la entidad	Partícipes satisfechos con el valor recibido por concepto de cesantía
AMI 14	Promoción de la cultura de ahorro	Mejorable	El partícipe recibe el mensaje de ahorro provisional mediante informes de Asambleas	Incremento de aportes
Fuente: FCDNRS				
Elaborado por: Investigador				

Perfil Estratégico Interno

Tabla 2. Perfil estratégico interno					
FACTORES	CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
	DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
	Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran Fortaleza
Personal administrativo con alto nivel de formación y capacitación.	x				
Administración experimentada		x			
Infraestructura Física		x			
Equipos tecnológicos modernos		x			
Sistemas Informáticos		x			
Promoción de los servicios de la entidad			x		
Rendición de cuentas				x	
Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes de la entidad.				x	
Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes.			x		
El precio de los créditos es competitiva, y los rendimientos son acreditados a las cuentas individuales de los partícipes.				x	
Solvencia financiera				x	
Bajos costos operativos			x		
Entrega de cesantías satisfactorias				x	
Promoción de la cultura de ahorro		x			
TOTAL	1	5	3	5	0
RELACIÓN PORCENTUAL	7%	36%	21%	36%	0%
Fuente: FCDNRS					
Elaborado por: Investigador	100%				

Análisis perfil estratégico Interno

El perfil estratégico interno muestra un conjunto de fortalezas y gran fortalezas, las cuales deben ser potenciadas aun más para determinar un mayor grado de eficiencia y eficacia en la gestión; a su vez muestra debilidades que influyen en la toma de decisiones y desenvolvimiento de las actividades de la entidad.

Analizando cuantitativamente se determina que en un 7% son una gran debilidad y un 36% debilidades; por otro lado un 21% muestra un equilibrio normal, mientras que un 36% representa una fortaleza de la entidad, sin embargo hay que tener presente de acuerdo al análisis que el impacto porcentual que plantea las debilidades de debe definir las estrategias necesarias que minimizar el impacto en las operaciones.

Análisis del Medio Externo

TABLA No.3 Análisis del medio externo

CÓDIGO	MANIFESTACIÓN	COMPORTAMIENT	JUSTIFICACIÓN	RESPUESTA
AME 1	Incremento del índice inflacionario	Desfavorable	La inflación al término del 2010 se ubicó en el 3.37%	Pérdida de valor de los recursos monetarios.
AME 2	Ingresos per cápita	Ascendente	La mejora en la economía a nivel general permitirá motivar el ahorro	Mejoramiento económico.
AME 3	Participación conjunta con autoridades de la DNRS.	Eventual	Apoyo a programas de desarrollo	Aprobación de programas
AME 4	Ofertas crediticias a menor costo, monto y mayor plazo	Desfavorable	Hay entidades que ofrecen créditos a menor costo principalmente	Perder competitividad

Fuente: FCDNRS

Elaborado por: Investigador

Perfil Estratégico Externo

El fondo de cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social, en el cumplimiento de sus funciones emprende una conexión con actores ajenos a la entidad, es decir mantener relaciones con instituciones que pueden o no colaborar con el desarrollo y crecimiento, por ende este análisis ha logrado determinar los agentes que influyen positivamente en el desarrollo de las actividades y otros aspectos que vienen a constituirse en obstáculos. Por tal razón, este análisis es una pauta para tomar decisiones o plantear estrategias orientadas a lograr una mayor rentabilidad de los recursos.

Identificación de Factores Claves del Medio Externo

Tabla 4. Perfil estratégico externo					
FACTORES	CLASIFICACION DE IMPACTO				
	AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
	Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran Oportunidad
Incremento del índice inflacionario		x			
Ingresos per cápita				x	
Participación conjunta con autoridades de la DNRS				x	
Ofertas crediticias a menor costo, mayor monto y plazo		x			
TOTAL	0	2	0	2	0
RELACIÓN PORCENTUAL	0%	50%	0%	50%	0%
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador		100%			

Análisis Perfil Estratégico Externo

Analizando el perfil estratégico, los factores del listado presentado se observa que el 50% corresponde amenaza, lo que se deberá ser analizado a fin de contrarrestar para que no afecte las actividades de la entidad, por otro lado las amenazas son iguales a las oportunidades, por lo que será necesario emprender acciones que desequilibren y esta situación esté a favor del desarrollo de la entidad.

Matriz FODA

La matriz F.O.D.A., permitió observar un sin número de manifestaciones que representan las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que tienen un impacto tanto positivo como negativo en el desarrollo del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación.

Matriz Estratégica FODA

En la matriz F.O.D.A para identificar las estrategias se ha considerado relacionarlas a través de acciones de cambio, de crecimiento, de preservación y de comportamiento. Ver anexo F. Matriz FODA.

Tabla No 5.

Matriz estratégica "D.O" (Estrategia de preservación)	
EXTERNO	OPORTUNIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso per cápita - Ampliación de cartera de créditos - Incremento voluntario del porcentaje de aportes por parte de los partícipes - Captar el ahorro proveniente del porcentaje mensual de Fondos de Reserva - Participación conjunta con autoridades de la DNRS - Reconocimiento a la institución por concesión de préstamos - Convenio de débitos bancarios - Entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DE PRESERVACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> - Inexistencia de un documento formal de planeación, procesos y controles de las actividades - Inexistencia de promoción de los servicios de la entidad - Ausencia de campañas promocionales y concientización sobre el ahorro y sus beneficios - Retraso en la instalación de un sistema informático contable exclusivo para las operaciones de la entidad. - Duplicidad y repetición de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechando la experiencia de la administración, elaborar un documento formal para la planeación, procesos y controles de las actividades. - Definir estrategias de marketing que incentiven el ahorro a largo plazo y las modalidades de crédito. - Diseño de la implantación de un sistema contable consolidado con el sistema de créditos - Analizar los montos máximos de las diversas modalidades de créditos. - Aprovechar el sistema de débitos para obtener rendimientos a favor de la entidad.
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador	

Tabla No 6.

Matriz estratégica "F.O" (Estrategia de crecimiento)	
EXTERNO	OPORTUNIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso per cápita - Ampliación de cartera de créditos - Incremento voluntario del porcentaje de aportes por parte de los partícipes - Captar el ahorro proveniente del porcentaje mensual de Fondos de Reserva - Participación conjunta con autoridades de la DNRS - Reconocimiento a la institución por concesión de préstamos - Convenio de débitos bancarios - Entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> - Pertenencia de los miembros del comité de organización - Rendición de cuentas - Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes de la entidad - Alta rentabilidad - Plazos razonables - Bajos costos operativos - Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes - Solvencia financiera - Entrega de cesantías satisfactorias - Cómoda tasa de interés - Bajo índice de morosidad - Los excedentes son distribuidos en beneficio de los partícipes - Excelente atención al cliente 	<ul style="list-style-type: none"> - Incentivar mediante planes de premiación a los partícipes que aporten en mayor porcentaje a su cesantía - Ofrecer planes con mejor rentabilidad y opciones de retorno de los fondos de reserva, a fin de captarlos - Mejorar la atención al cliente mediante la implantación de un sistema informático que de detalle con oportunidad los datos relacionados a créditos, cesantía y débitos de cada partícipe. - Diversificar las inversiones a fin de mejorar la rentabilidad - Elaborar planes para brinde el servicio de cuentas de ahorro. - Elaborar planes de captación de inversiones a plazo fijo con mejor rentabilidad que el sistema bancario tradicional. - Vinculación con organismos externos y conseguir réditos para la entidad
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador	

Tabla No 7.

Matriz estratégica "F.A." (Estrategias de comportamiento)	
EXTERNO INTERNO	AMENAZA - Incremento del índice inflacionario. - Desconfianza ante políticas de gobierno. - Reforma a la Constitución Política del Ecuador - Constantes cambios tecnológicos del sistema de crédito - Alta competencia del mercado financiero - Ofertas crediticias a menor costo, mayor monto y plazo.
	ESTRATEGIAS DE COMPORTACIÓN - Utilizar eficientemente los recursos de la entidad. - Aprovechar las cualidades del personal a favor de la entidad. - Analizar de forma mensual el comportamiento de los índices inflacionarios y las tasas de interés que presente la macroeconomía. - Analizar la posibilidad de que los funcionarios de la Dirección Nacional de Rehabilitación bajo la modalidad de contratados aporten un porcentaje a la cesantía de acuerdo a sus necesidades.
FORTALEZAS - Pertenencia de los miembros del comité de organización - Rendición de cuentas - Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes - Alta rentabilidad - Plazos razonables - Bajos costos operativos - Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes - Solvencia financiera - Entrega de cesantías satisfactorias - Cómoda tasa de interés - Bajo índice de morosidad - Los excedentes son distribuidos en beneficio de los partícipes - Excelente atención al cliente	
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador	

Matriz estratégica "D.A." (Estrategias de cambio)	
EXTERNO INTERNO	AMENAZA - Incremento del índice inflacionario. - Desconfianza ante políticas de gobierno. - Reforma a la Constitución Política del Ecuador - Constantes cambios tecnológicos del sistema de crédito - Alta competencia del mercado financiero - Ofertas crediticias a menor costo, mayor monto y mayor plazo.
	ESTRATEGIAS DE CAMBIO - Elaborar planes de contingencia en caso de incremento de índices inflacionarios. - Solicitar a la Superintendencia de Bancos y Seguros el acceso a la central de riesgos a fin de verificar datos. - Ofrecer a los partícipes servicios tales como seguros médicos, de vida, servicios mortuorios. - Implantar una promoción constante de los beneficios del ahorro a largo plazo y los beneficios que ofrece la entidad.
DEBILIDADES - Inexistencia de un documento formal de planeación, procesos y controles de las actividades. - Inexistencia de promoción de los servicios de la entidad - Ausencia de campañas promocionales y concientización sobre el ahorro y sus beneficios. - Retraso en la instalación de un sistema informático contable exclusivo para las operaciones de la entidad. - Duplicidad y repetición de procesos.	
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador	

Diagnóstico del Control Interno de la Entidad

Para realizar el diagnóstico del Fondo de Cesantía, se aplicó cuestionarios de control interno, una vez aplicados los mismos se evaluó el grado de confianza y riesgo en cada componente de la entidad, además cada cuestionario contiene los resultados del análisis realizado por cada componente de C.I., a continuación tabla nivel confianza:

TABLA DEL NIVEL DE CONFIANZA

76 AL 95%	=	ALTO
51 AL 75%	=	MODERADO
15 AL 50%	=	BAJO

Ambiente de Control

Tabla No 8.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Integridad y valores éticos						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar si la organización establece valores éticos basados en los estándares de conducta para el desarrollo de sus actividades dentro como fuera de la entidad, a fin de mantener una cultura de organización óptima para el buen reconocimiento institucional.						
INTEGRIDAD Y VALORES ÉTICOS						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿ Tiene el personal conocimiento de actitudes éticas y morales para el correcto desarrollo de sus actividades?	1		1		De acuerdo a la actitud personal observada si existe conocimiento de actitudes y normas morales, pese a esto no existe un código de ética que contenga los valores.
2	¿ Tiene la entidad un código de conducta?		0		0	No existe un código de conducta específicamente, en el Reglamento interno se identifican los procesos y sus lineamientos.
3	¿Existe pronunciamiento relativos a los valores éticos?		0		0	No existe un documento formal
4	¿Mantienen comunicación y fortalecimiento sobre tema de valores éticos y de conducta?	1		1		En el ejercicio de sus operaciones se recuerda la actitud ética del personal.
5	¿En la dirección ven una persona a imitar?	1		1		
6	¿Existen sanciones para quienes no respeten los valores éticos?		0		0	No existe normativa al respecto
7	¿Conoce el personal su grado de responsabilidad sobre el control interno de la entidad?	1		1		
TOTAL		4	0	4	0	8
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{8}{14}$ $NC = 57\%$				Confianza 57% Riesgo 43%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Integridad y valores éticos

Las actividades de la entidad se realizan en base a un reglamento en el cual existen ciertos procedimientos y los lineamientos para su ejecución. No existe un código de ética formalmente establecido y conocido por el personal, en el cual consten claramente los valores y conductas de cada persona acorde a las funciones que desempeña y el grado de responsabilidad. Por lo tanto, se deberá establecerse un Código de Ética para la entidad, en el cual consten los criterios de conducta tales como: valores éticos, cumplimiento de las normas, manejo de los conflictos de interés, actuaciones prohibidas al personal, manejo de la información privilegiada, prácticas de negocios aceptables.

Tabla No 9.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Compromiso por la competencia profesional del personal						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Evaluar si la administración se interese por el grado de competencia profesional existente en la empresa y el nivel de habilidades y conocimientos que se requiere en cada área de desempeño para el correcto funcionamiento de las operaciones de la entidad.						
COMPROMISOS DE COMPETENCIA PROFESIONAL DEL PERSONAL						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen descripciones formales sobre las funciones que comprenden cada puesto de trabajo?	1			0	En el Reglamento se especifica las funciones de los órganos de control y administrativo, sin embargo para el área operativa no se encuentra estipuladas sus funciones.
2	¿Se analizan los conocimientos y las habilidades requeridas para ejecutar sus actividades de forma eficiente?	1		1		Al momento de la contratación se analizan sus competencias para ejecutar las actividades asignadas.
3	¿La empresa se preocupa por su formación profesional?		0		0	No existe un plan de capacitación anual.
4	¿Se capacita constantemente al personal en temas relacionados a las funciones que desempeña?		0		0	No hay capacitación principalmente en temas relevantes que afectan sus funciones Ej. Implementación de NIIFs.
5	¿Tiene deseo de superarse para contribuir con la entidad?		0		0	El personal operativo no tiene oportunidad de ascenso.
6	¿Sus habilidades son valoradas en la organización?	1		1		Existen incrementos salariales acordes a las políticas laborales.
7	¿El ambiente de trabajo en que se desenvuelve es adecuado?	1		1		Se observa un ambiente de trabajo de plena confianza y compromiso.
TOTAL		4	0	3	0	7
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{7}{14}$ $NC = 50\%$				Confianza 50% Riesgo 50%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesgo x Operac)						

Resultado: Compromiso de competencia profesional del personal

En el reglamento se especifican las funciones de la Asamblea General, Consejo de Administración, Presidente, Vicepresidente, Gerente Administrativo, Comité de Inversiones, Comité de Riesgos, Asesor Legal y Auditoría Externa; sin embargo no se especifican un manual de funciones de las áreas operativas. El personal no tiene oportunidad de crecimiento profesional, no hay posibilidades de ascensos. Por lo tanto, se deberá incluir en el reglamento las funciones en las áreas operativas, elaborar un manual de Control Interno donde consten las funciones de cada área respectiva y de esta manera mejorar la operatividad del sistema de control interno. Capacitar al personal a fin de que sus actividades sean desarrolladas en materia contable y administrativa.

Tabla No 10.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Consejo de Administración						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar el grado de participación del Consejo de Administración en el desempeño de las operaciones de la entidad a fin de evaluar el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.						
CONSEJO DE ADMINISTRACION						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existe una buena comunicación del personal con los miembros del Consejo de Administración?		0		0	No se tiene buena relación, por no existir directrices de comunicación de los requerimiento del personal operativo .
2	¿Los miembros del Consejo poseen la experiencia adecuada e involucramiento en las operaciones?		0		0	Son elegidos en asamblea general y cumplen sus funciones asignadas, sin embargo no todos los miembros tienen la experiencia técnica y conocimiento en el manejo de las operaciones financieras.
3	¿Ante la existencia de problemas de índole administrativo, se comunica a los miembros del Consejo?		0	1		El personal operativo comunica hasta la gerencia, y a través de éste comunique al Consejo de Administración, para ser resuelto dentro de su competencia.
4	¿Se han evaluado las actividades administrativas y económicas de la entidad por parte del Consejo de Administración?	1		1		Es parte de sus funciones establecidas en el Reglamento Interno.
5	¿Se han propuesto estudios actuariales y análisis financieros para mejorar o implementar nuevas prestaciones?	1		1		Factibilidad de los Créditos Hipotecarios y su respectivo reglamento para su eficiente aplicación, el cual está sujeto con aprobación de la Asamblea General.
6	¿Se han realizado propuestas de cambios que mejoren las políticas, reglamentos y estatutos de la entidad?	1		1		Las políticas de inversiones necesitan ser actualizadas
TOTAL		3	0	4	0	7
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{7}{12}$ $NC = 58\%$				Confianza 58% Riesgo 42%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT = Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Consejo de Administración

El personal operativo no tiene una apropiada comunicación con los miembros del Consejo de Administración, sin embargo al suscitarse un conflicto, respetando las líneas de autoridad, se lo comunica hasta el gerente para que lo resuelva, siempre y cuando esté dentro de su competencia, o de lo contrario se pone en conocimiento del Consejo Administrativo. Para lo cual, se deberá aplicar políticas y procedimientos para flujo y calidad de la información.

Tabla No 11.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Filosofía Administrativa y Estilo de Operación						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar la eficiencia de los sistemas de procedimientos de la información, principios y criterios a fin de obtener información financiera y no financiera para la toma de decisiones.						
FILOSOFIA ADMINISTRATIVA Y ESTILO DE OPERACIÓN						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La administración al efectuar alguna negociación analiza los riesgos y beneficios?	1		1		Basándose en factores externos principalmente, al ser un mercado cerrado hay la percepción de que los riesgos son controlables.
2	¿Existe delegación de autoridad y de responsabilidad?	1			0	Existe delegacion, pero a nivel operativo no.
3	¿Existe rotación frecuente de personal en las funciones de contabilidad y área de crédito?		0		0	El personal operativo tiene experiencia en sus lugares de trabajo, es fijo. Los directivos están sujetos a cambios acorde al Estatuto.
4	¿La administración controla las operaciones de la entidad, especialmente las de inversión?		0		0	Por la naturaleza misma de la entidad, mediante las autorizaciones, falta una comisión de riesgo.
5	¿Existe un sistema contable que lleve paralelamente las operaciones de crédito?		0		0	El sistema contable está en proceso de implementación que unifique y evite la duplicidad de funciones.
6	¿Existen desacuerdos con respecto a la información contable en el contenido?		0		0	Sería óptimo disponer de un manual contable
7	¿Las indicaciones de la administración son comunicadas de forma escrita y se realiza un seguimiento de cumplimiento?	1		1		Mediante los reglamentos, sin embargo muchas indicaciones son emitidas de forma verbal.
8	¿Se controla el desarrollo de las operaciones diarias especialmente en las operaciones de crédito?	1		1		Mediante la autorización del formulario de crédito y firmas en el cheque por parte del presidente y gerente, los reportes de crédito son mensuales.
TOTAL		4	0	3	0	7
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{7}{16}$ NC= 44%				Confianza 44% Riesgo 56%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT = Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Filosofía Administración y Estilo de Operación

La filosofía de operación que mantiene la entidad no es adecuada; la parte operativa presenta un sinnúmero de inconvenientes debido a la carencia de un manual de procedimientos que esté acorde a un sistema contable. La parte contable no se ejecuta de forma eficiente y no genera información que sirva de sustento para la correcta toma de decisiones y el cuidado de los activos de la institución. Por lo tanto será óptimo contar con un manual contable, crear un manual de contabilidad en el que se detalle los procedimientos contables. Con la implementación del nuevo sistema contable mejorará su eficiencia y el flujo de información y ahorro de tiempo.

Tabla No 12.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Estructura Organizativa						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de una manera comprensible.						
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿La estructura organizativa es adecuada?	1			0	La entidad posee un organigrama acorde a los requerimientos , sin embargo no se observa la parte operativa
2	¿La de finición de responsabilidades de los miembros del Consejo de Administrativo y del personal es edecuado?		0		0	No existe un documento formal de las responsabilidades del personal operativo.
	¿Los líderes de la entidad reflejan los conocimientos necesarios para cumplir con sus responsabilidades?		0		0	No tienen conocimiento ni experiencia tecnica para el manejo financiero.
4	¿El organigrama estructural define claramente las líneas de autoridad, reponsabilidad y dependencia?	1			0	El reglamento interno para nivel jerarquico superiore, para nivel operativo carece de manules de procedimientos.
5	¿La administración define la estructura organizativa en base a procedimientos de control?		0		0	No existe un manual de procedimientos de control a nivel operativo, ni una política de control interno a nivel general.
6	¿Hay empleados con capacidad de dirección y supervisión?	1		1		No se tiene personal con perfil a nivel ejecutivo de gerencia.
7	¿Cuentan con la cantidad adecuada de personal operativo, administrativo, y miembros de Comités?	1		1		Si se cuenta con el numero de personal óptima laborando en la entidad.
TOTAL		4	0	2	0	6
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{6}{14}$ $NC = 43\%$				Confianza 43% Riesgo 57%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT = Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Estructura Organizativa

La estructura orgánica no es óptima, sin embargo en el área operativa no se contempla, por lo tanto, no se define formalmente las líneas de autoridad. Las responsabilidades de los principales directivos se establecen claramente, mientras que del área operativa no contempla en un documento formal. Se deberá definir claramente funciones y responsabilidades que deberán ser cumplidas. Además en el organigrama se deberá analizar la ubicación del Comité de Riesgos y Comité de Inversiones dentro de la entidad.

Tabla No 13.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Asignación de autoridad y responsabilidad						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.						
ASIGNACION DE AUTORIDAD Y RESPONSABILIDAD						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Existen políticas que describan las prácticas apropiadas para el tipo de negocio, el conocimiento y la experiencia del personal clave?	1		1		En los estatutos están establecidas las políticas a cumplir en la entidad
2	¿Se toma en cuenta la antigüedad de trabajo de los empleados para delegar responsabilidad y autoridad?	1			0	A nivel directivo se delega autoridad en base a lo establecido en los estatutos, a nivel operativo no hay normativa de jerarquía.
3	¿Delegan autoridad para la consecución de los objetivos de la entidad?	1			0	Existe delegación expresa que no requieren autorización formal de los directivos. A nivel operativo no existe.
4	¿El gerente revisa si se está cumpliendo con la función designada al personal para la correcta ejecución del plan anual de trabajo?		0		0	No existe plan anual operativo, se aplica el control por costumbre por parte del gerente.
5	¿El personal tiene la suficiente iniciativa para resolver conflictos de la entidad?	1		1		Siempre y cuando se encuentren dentro de su competencia
TOTAL		4	0	2	0	6
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{6}{10}$ NC= 60%				Confianza 60% Riesgo 40%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Asignación de Autoridad y Responsabilidad

No existen documentos formales sobre las políticas para mejorar los resultados de la gestión. En el área operativa no existe la delegación de autoridad, ésta delegación se la realiza a nivel directivo en base a su jerarquía, y de nivel directivo a nivel operativo en base a su experiencia y antigüedad. El gerente está pendiente de las actividades de sus colaboradores a fin de cumplir a cabalidad el trabajo. Se deberá estructurar normas de trabajo y responsabilidad de control. Actualizar el documento de políticas generales de inversión a fin de mejorar la canalización de las inversiones y diversificar su portafolio.

Tabla No 14.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Ambiente de control						
ALCANCE: Políticas y prácticas en materia de Recursos Humanos						
FECHA: 18 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Practicar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y sean competentes dentro de los planes de tiene la entidad.						
POLITICAS DE PRACTICAS EN MATERIA DE RECURSOS HUMANOS						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Para la selección del personal se convoca a concurso?		0		0	Los directivos son nombrados por asamblea general, a nivel operativo se realiza en base a recomendaciones personales.
2	¿Tienen políticas y procedimientos para contratar?		0		0	A nivel operativo no se tiene definidos procedimientos para contratar.
3	¿Se procede con la entrevista previa, pruebas de conocimientos y técnicas para la ejecución del trabajo?		0		0	A nivel directivo por el apoyo de grupo de socios, se elige por votación. Para el nivel operativo se aplica entrevista de tipo personal.
4	¿Se tiene formalizados procedimientos de evaluación de la entrevista previa prueba de conocimientos y técnicas?		0		0	En el área operativa no se tiene formalizados los procedimientos de evaluar pruebas, ni a nivel Directivo, se basa en experiencia empírica.
5	¿Se han desarrollado procedimientos formales para el entrenamiento del persona antes del ingreso a laborar?		0		0	Procedimientos formales no en la capacitación a personal antes de ejecutar su labor.
6	¿Se averigua sobre las referencias personales y profesionales en el reclutamiento del personal?	1		1		Si, por tratarse de situaciones de compromiso personal.
7	¿Se les incentiva a los empleados a la constante preparación y actualización?		0		0	No se aplica planes de capacitación.
TOTAL		1	0	1	0	2
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{14}$ NC= 14%				Confianza 14% Riesgo 86%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesgo x Operac)						

Resultado: Políticas y Prácticas en Materia de Recursos Humanos

La falta de procedimientos con integridad y ética a nivel operativo, no se define procedimientos formales para contratar ni para evaluar la entrevista previa y las pruebas de conocimientos, en el caso de servicios temporales la contratación se la realiza en base a referencias. Antes de iniciar las labores no se procede con la capacitación adecuada. Por lo tanto, se deberá preparar un documento formal sobre las políticas y procedimientos en materia de recursos humanos para optimizar los procedimientos para la contratación de personal tanto permanente como temporal y fijar cronogramas de entrenamiento antes de iniciar las labores, con la finalidad de obtener resultados para el desempeño de sus funciones.

Evaluación de Riesgos

Tabla No 15.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos						
ALCANCE: Objetivos						
FECHA: 21 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar si la entidad tiene claramente definidos los ojbegios como el desarrollo de planes y programas que se hayan generado para su cumplimiento, con el fin de ejecutar eficientemente el control.						
OBJETIVOS						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los objetivos de la entidad son claros y conducen al establecimiento de metas?	1		1		Nivel Directivo y operativo tienen definido objetivos pero sin un plan estratégico a seguir.
2	¿Los objetivos se han definido en base a los niveles de la entidad y de cada actividad?		0		0	La falta de un plan estratégico definido, y manuales de procedimientos de control interno, ocasiona la poca efectividad para logro de objetivos a mediano y largo plazo.
3	¿El personal tiene claro conocimiento de los objetivo para aportar con sus actividades al cumplimiento de los mismos?		0		0	Los objetivos alcanzar son por costumbre, no existe un plan estratégico establecido para corto y mediano plazo.
4	¿La administración evalúa el desempeño de cada área con relación a la visión institucional?		0		0	No se tiene establecido políticas estratégicas, que defina la misión y visión de la entidad.
5	¿Es confiable la preparación de estados financieros?	1		1		Estos están respaldados en los informes de auditorías externas.
6	¿Se ha realizado un plan estratégico que respalde la consecución de los objetivos?		0		0	No.
7	¿La entidad cumple con leyes y regulaciones establecidas en el país?	1		1		Se cumple con informes emitidos a la SBS.
8	¿Cuándo los objetivos de la entidad no están siendo cumplidos la administración toma debidas precauciones?		0		0	Los objetivos se cumplen por la experiencia empírica de los directivos y personal operativo, para informar a la Asamblea General.
TOTAL		3	0	3	0	6
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{6}{16}$ NC= 38%				Confianza 38% Riesgo 62%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Objetivos

La entidad no cuenta con un Plan estratégico que defina una misión, visión, objetivos y metas alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Los niveles Directivo y operativo cumplen sus actividades para el cumplimiento de objetivos en base a la experiencia. La confiabilidad de los estados financieros está abalizada por las auditorías externas, y aprobado por los socios de la Asamblea General y la Superintendencia de Bancos y Seguros. Se deberá preparar un Plan estratégico que identifique misión, visión, objetivos y metas alcanzar a corto, mediano y largo plazo. Adicionalmente planes anuales de trabajo para el cumplimiento de los objetivos a corto plazo, que estén acordes a los cuadros de gestión a obtener.

Tabla No 16.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos						
ALCANCE: Evaluación de riesgos						
FECHA: 21 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Medir los posible efectos de los riesgos identificados a fin de clasificarlos en orden de prioridad y su nivel de impacto						
EVALUACION DE RIESGOS						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se analizan los riesgos y se toman acciones para mitigarlos?		0		0	No existen un plan para mitigar riesgos, sin embargo se toman decisiones tipo parche.
2	¿Se valora la probabilidad de ocurrencia de riesgo?		0		0	La Falta del Comité de Riesgo, ocasiona la posible ocurrencia de riesgos financieros.
3	¿Para la interpretación del efecto de un riesgo existe un proceso de valoración?		0		0	No existe un documento formal que identifique procesos para valorar riesgos.
4	¿En caso de cumplirse un determinado riesgo existen medidas de precaución?		0		0	La falta de un documento que valores riesgos, ocasiona que no existe medidas de acción aplicar.
5	¿En caso de ocurrencia de un riesgo se determinan posibles culpables por no haber tomados acciones oportunas?	1		1		De inmediato se hace conocer a la Asamblea General, que a través de contratación de asesoría de procede a correguir.
6	¿Se evalúa los riesgos relacionándolos con los objetivos y su impacto?		0		0	La falta de una normativa para evaluar los riesgos que mida su impacto ocasiona que no éste relacionado con los objetivos.
TOTAL		1	0	1	0	2
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{12}$ NC= 17%				Confianza 17% Riesgo 83%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Evaluación de Riesgos

La falta de un Comité de Riesgos que identifique, mida, analice, monitoree, controle, informe y revele los peligros en las operaciones de la entidad. Identificó las áreas críticas con el fin de establecer responsabilidades en los procesos y determinar indicadores de riesgos financieros que facilite la evaluación de los apuros y sus impactos. Es importante también determinar factores externos que pueden afectar directamente las operaciones para disminuir su probabilidad de ocurrencia. Por lo tanto, el Comité de Riesgos deberá preparar un documento formal en el que se detalle los procedimientos para identificar, medir, analizar, monitorear, controlar, informar y revelar los riesgos de las operaciones, ya que esto proporcionará parámetros de seguridad para su gestión.

Tabla No 17.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Evaluación de Riesgos						
ALCANCE: Manejo de Cambio						
FECHA: 21 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar si existen mecanismos y si estos son adecuados para enfrentar cambios en el ambiente económico y jurídico con el fin que la entidad no se vea afectada ante los nuevos modelos.						
MANEJO DE CAMBIO						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se ha determinado sistemas de información que capturen, procesen y reporten información sobre hechos que indiquen posibles cambios?		0		0	No se han diseñado sistemas para el proceso de información sobre cambios a los que se debe reaccionar.
2	¿Existen controles que aseguren que las acciones de la administración se llevan a cabo correctamente?	1		1		Las acciones de Administración están sujetas a las decisiones del Consejo. Los informes de auditoría son un forma de control.
3	¿Está el personal en la capacidad de reaccionar frente a los riesgos y sus efectos?		0		0	No estan en condiciones a cambios, por la falta de normativas internos para el área operativa.
4	¿Se controla el cumplimiento de las medidas precautelares tomadas frente a un riesgo?		0		0	No existen planes de contingencia para enfrentar los riesgos
5	¿Existe algún mecanismo para anticiparse a los cambios que pueden afectar a la entidad?		0		0	La falta de un Plan estratégico, ocasiona que no existan lineamientos para afrontar cambio internos y externos.
6	¿Se cuenta con un plan de contingencia ante diversas circunstancias cambiantes que afectan a la entidad?		0		0	No existe un documento formal
TOTAL		1	0	1	0	2
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{2}{12}$ NC= 17%				Confianza 17% Riesgo 83%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Manejo de Cambio

No se ha diseñado sistemas para el proceso de información sobre cambios a los que se debe reaccionar, sin embargo se está al pendiente del análisis de los factores internos y externos que pueden afectar de forma directa o indirecta a las operaciones. El personal no está preparado para actuar frente a un riesgo. No se cuenta con un plan de estratégico ante cambiantes que afectan a la entidad. Se deberá estructurar un sistema informativo el cual maneje y advierta situaciones cambiantes que afecten las operaciones a fin de reaccionar ante su posible impacto. Así también, se establecerá un plan estratégico para enfrenar los cambios internos y externos.

Actividades de Control

Tabla No 18.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Actividades de Control						
ALCANCE: Tipos de actividades de control						
FECHA: 22 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar si la política y procedimiento diseñados como parte integral de la organización son establecidos, comunicados, practicados y ayudan a la consecución de objetivos.						
TIPOS DE ACTIVIDADES DE CONTROL						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Las tareas y responsabilidades relacionadas al tratamiento, autorización, registro y revisión de las transacciones las realizan personaas diferentes?	1		0		En el área contable una persona realiza todo el proceso contable
2	¿Cada área opera coordinada con otras áreas de la organización?	1		1		
3	¿La documentación sobre transacciones y hechos significativos es exacta?	1		1		Toda la documentación está archivada disponible para su revisión. Pero no existe un manual de procedimientos para el área operativa.
4	¿Para los diversos actos y transacciones en la entidad se tiene primero la autorización de la gerencia?	1		1		
5	¿Las transacciones o hechos se registran en el momento de su ocurrencia y se procesan de manera inmediata?	1		1		
6	¿El acceso a los recursos, activos, registros y comprobantes, está protegido por mecanismos de seguridad y limitado a persona no autorizadas?	1		1		Existe seguridad a la entrada de las oficinas, sin embargo sería óptimo una cámara de video permanente.
7	¿Cuenta con indicadores de desempeño para supervisar y evaluar la gestión administrativa y financiera?		0		0	No se cuenta con indicadores que evalúe el desempeño de la gestión
8	¿Las políticas aplicadas son evaluadas frecuentemente, especialmente las relacionadas con la inversión?		0		0	La falta de normativas de riesgos, ocasiona que exista una evaluación de la inversión.
TOTAL		6	0	5	0	11
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{11}{16}$ $NC = 69\%$				Confianza 69% Riesgo 31%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Tipos de actividades de control

La segregación de funciones es adecuada a nivel Directivos, pero no a nivel operativo, en contabilidad una sola persona se encarga de las operaciones de control. Las áreas trabajan inter relacionados y la documentación se encuentra archivada para su revisión. Para transacciones de inversión es autorizada por la Asamblea General, acceso a las oficinas no mantiene un sistema de seguridad circuito cerrado por cámaras de video. Se deberá separar funciones con el auxiliar de contabilidad. Implementar sistema de seguridad para proteger la información física. Preparar manual de control interno conste políticas y procedimientos para mejorar el funcionamiento de la entidad.

Tabla No 19.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Actividades de Control						
ALCANCE: Control sobre sistemas de información						
FECHA: 22 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información a fin que se emita información confiable para la correcta toma de decisiones.						
CONTROL SOBRE SISTEMA DE INFORMACION						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿El paquete de software de la entidad, posee una estructura para diseño e implementación del sistema de manera que controle el desarrollo del mismo?		0		0	El sistema contable que se utiliza es ABACO, el sistema administra indistintamente crédito y contabilidad. Por lo tanto la información se aplica de manera manual, programa no acorde a las exigencias actuales.
2	¿El sistema cuenta con medidas de seguridad que alcance a las entradas, procesos, almacenamiento y salida de datos?		0		0	Se tiene clave de acceso a los sistemas, pero no representa una seguridad por los cambios de tecnología.
3	¿El sistema ayuda a registrar y supervisar acciones y eventos en el momento que ocurre?	1		1		Cumple con el registro en tiempo real.
4	¿Monitorea la administración en forma rutinaria los controles en el momento en que se desarrollan las operaciones?		0		0	La falta de conocimiento tecnológico, dificulta el control rutinario por parte de la administración jerárquica.
5	¿El paquete permite identificar errores de entrada al sistema, su detección, corrección donde se encuentran?	1		1		En tiempo real se aplica el control detección de errores el momento de contabilizar transacciones
6	¿El personal que maneja el sistema entiende todas las aplicaciones?	1		1		Previa capacitación antes de utilizar el sistema, el personal tiene conocimiento
7	¿Se limita el acceso a los módulos de acuerdo a las responsabilidades?	1		1		Con las claves se accede a todo el sistema
8	¿El sistema refleja la información financiera de manera completa y exacta, colaborando en la toma de decisiones?	1		1		Se presenta información de acuerdo a las limitantes del software.
TOTAL		5	0	5	0	10
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{10}{16}$				Confianza 63% Riesgo 37%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesgo x Operac)						

Resultado: Control sobre Sistema de Información

Se utiliza el sistema ABACO, que contiene el módulo de crédito y contabilidad, para su utilización se aplican claves de acceso. El sistema contable detecta errores de entrada, para el ingreso de datos no se encuentra debidamente respaldados con una unidad de almacenamiento de datos. El sistema que se utiliza no cumple en la totalidad las necesidades de las operaciones y permite la duplicidad de procesos. Se deberá implementar de manera rápida un sistema que cumpla las exigencias actuales.

Información y Comunicación

Tabla No 20.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Información y Comunicación						
ALCANCE: Información						
FECHA: 22 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar el grado de confiabilidad de la información financiera, relacionada con las operaciones a fin de que responda a las expectativas tanto interno como externas.						
INFORMACION						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿ En un determinado proceso se identifica, captura, procesa y comunica información pertinente en la forma y tiempo indicado?	1		1		
2	¿La información es recopilada mediante sistemas de información?	1		1		Sistema contable y sistema de administración de crédito
3	¿Se coordina los sistemas de información con información externa?	1		1		Especialmente con factores económicos
4	¿Se utiliza reportes para brindar información en las diferentes áreas de la entidad?	1		1		
5	¿El flujo informativo circula en sentido horizontal, transversal, ascendente y descendente?	1		1		
6	¿Se cumple con informar de los resultados de las operaciones a la Asamblea General?	1		1		Cada semestre se informa los resultados, además los estados financieros son aprobados por la Asamblea General.
7	¿La información interna es base confiable para la toma de decisiones?	1		1		
TOTAL		7	0	7	0	14
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{14}{14}$ NC= 100%				Confianza 100% Riesgo 0%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Información

La información dentro de la entidad es procesada de manera oportuna. Se compagina con la información externa, la información circula a nivel global de la entidad. Información confiable para la toma de decisiones. Se deberá mantener el nivel de información con la implementación del nuevo sistema informático, lo que mejorará mucho más la información.

Tabla No 21.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Información y Comunicación						
ALCANCE: Comunicación						
FECHA: 22 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Apoyar la difusión y sustentación de los valores éticos, así como la misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión para que la comunicación sea eficiente dentro y fuera de la entidad, y se tomen decisiones en conjunto.						
COMUNICACIÓN						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Los datos que recibe todo el personal son comunicados con claridad y efectividad?	1			0	En el área operativa no se comunica mediante medios escritos, pero las indicaciones son claras
2	¿Existen canales abiertos de comunicación de abajo hacia arriba y viceversa dentro de la entidad?	1		1		
3	¿La administración mantiene actualizada a la Asamblea General del desempeño de la entidad?	1		1		Mediante rendición de cuentas semestrales
4	¿Se comunican los aspectos relevantes del control interno en la entidad y sus responsabilidades?		0		0	No se cuenta con manuales de control interno.
5	¿Existe comunicación abierta con los auditores externos?	1		1		Se cumple las recomendaciones
6	¿Los comprobantes de egreso son revisados inmediatamente por contabilidad?	1		1		Se revisa y se comprueba la validez y exactitud
TOTAL		5	0	4	0	9
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{9}{12}$ NC= 75%				Confianza 75% Riesgo 25%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Comunicación

La comunicación de la entidad fluye de arriba hacia abajo y viceversa, el área operativa no comunica en forma escrita los resultados lo que puede originar una mala interpretación de las indicaciones y la falta de su cumplimiento. Existe comunicación con el auditor externo se cumple las recomendaciones. Los documentos son revisados por contabilidad a fin de valorar su validez y exactitud. Se deberá buscar un sistema de información escrita para dar a conocer las indicaciones al personal operativo para evitar malas interpretaciones de indicaciones. La comunicación con auditores externos mejorará el sistema de control de la entidad.

Monitoreo

Tabla No 22.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Monitoreo						
ALCANCE: Actividades de Monitoreo						
FECHA: 23 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticas y seguras en las operaciones de la entidad.						
ACTIVIDADES DE MONITOREO						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se supervisa al personal en las actividades regulares que desempeña?	1		1		El gerente realiza esta actividad de manera empírica
2	¿Se realiza verificaciones de registros con la existencia física de los recursos?		0		0	No se evidencia control físico de los recursos, se maneja a través de cheques de la cuenta bancaria
3	¿Se analizan los informes de auditoría?	1		1		Para su posterior implementación
4	¿El gerente realiza una evaluación por sus medios para verificar la situación de la entidad?		0		0	Se aplica procedimiento rutinarios de confirmación de saldos, sin tener estandares comparativos
5	¿Se compara los resultados esperados con los resultados planteados?		0		0	Al no existir indicadores de gestión, aplicados en base de estadísticas financieras, no se puede tener una calificación de logros cumplidos.
6	¿Se comparan los resultados con las de otras entidades similares		0		0	No se dispone de información de entidades similares además las condiciones son diferentes.
TOTAL		2	0	2	0	4
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{4}{12}$ NC= 33%				Confianza 33% Riesgo 67%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Actividades de Monitoreo

Se supervisa al personal en las funciones que realiza a fin de que las operaciones sean efectuadas de forma eficiente y oportuna. Las recomendaciones de auditoría son tomadas en cuenta y son implementadas en bien de la institución. El gerente no realiza evaluaciones por sus medios, sino que éstas son realizadas en base de la experiencia con el apoyo del personal. No se compara resultados con otras entidades de igual naturaleza. Se deberá garantizar que la administración conozca oportunamente las deficiencias a fin de tomar acciones correctivas. El gerente deberá evaluar bajo otros parámetros la eficiencia de la entidad. Analizar informes financieros internos con los resultados de otros fondos complementarios a fin de lograr mejorar los resultados.

Tabla No 23.

CUESTIONARIO DE CONTROL INTERNO						
ENTIDAD: Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social						
COMPONENTE: Monitoreo						
ALCANCE: Reporte de deficiencias						
FECHA: 23 de febrero del 2011						
MOTIVO DEL EXAMEN:						
Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la oportunidad de ocurrencia.						
REPORTE DE DEFICIENCIAS						
No.	PREGUNTAS	DIREC.		OPERAC.		OBSERVACIONES
		SI	NO	SI	NO	
1	¿Se consideran los informes provenientes de fuentes externas para valorar el sistema de control interno?	1			0	Principalmente de Auditoría Externa, pero no existe un manual de procedimientos de control interno.
2	¿Se comunica los hallazgos de deficiencias a los superiores inmediatos y a los responsables de la función o actividad implicada?	1			0	Se comunica y se corrige las deficiencias, originadas por la falta de un manual de procedimientos.
3	¿Cuándo los hallazgos cruzan los límites organizacionales, se informa al Consejo Administrativo para que se tomen las medidas necesarias?	1			0	El área operativa comunica hallazgos hasta la gerencia para que se comunique a los Consejos.
4	¿Se cumplen las recomendaciones de auditoría, en beneficio de mejorar el control interno?	1			0	Se trata de implementar totalmente las recomendaciones de auditoría
TOTAL		4	0	0	0	4
Fuente: FCDNRS		$NC = \frac{CT}{PT} = \frac{4}{8}$ NC= 50%				Confianza 50% Riesgo 50%
Elaborado por: Investigador						
NC= Nivel de Confianza						
CT= Calificación Total (Suma Factores)						
PT= Ponderación Total (# Fact Riesg x Operac)						

Resultado: Reporte de Deficiencias

Se considera los informes de fuentes externas principalmente los de auditoría para mejorar la eficiencia del sistema de control interno. El área operativa no informa de manera apropiada las deficiencias hasta el gerente a fin que comunique a los miembros del Consejo Administrativo. Implementar en forma total las recomendaciones propuestas por auditoría para el mejoramiento del sistema de control de la entidad.

Discusión de los Resultados de la Investigación

Los resultados obtenidos del análisis de la Matriz FODA, se obtuvo el cuadro de la situación Actual de la organización. A través del diagnóstico efectuado, se precisó en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas del Fondo. Las fortalezas y debilidades que son internas del Fondo, posibilitó actuar directamente sobre ellas, en cambio las oportunidades y amenazas que son externas por lo general son muy difícil poder modificarlas.

El diagnóstico obtenido del análisis FODA, visualizó un conjunto de aspectos que deben ser potencializados para alcanzar un mayor grado de eficiencia y eficacia de la gestión para la toma de decisiones de la entidad. Este análisis determinó, que agentes intervinieron positivamente en el desarrollo de las actividades y otros de forma negativa.

El análisis y elección de estrategias implican en gran medida tomar decisiones subjetivas con base en información objetiva; Por lo tanto, se pretendió determinar cursos alternativos de acción que permitirá a la entidad alcanzar de mejor manera su misión y sus objetivos. La Matriz FODA, como instrumento de ajuste, se desarrolló cuatro tipos de estrategias:

- 1.- Estrategia de Fortalezas y oportunidades (FO) (Crecimiento)*
- 2.- Estrategia de Debilidades y Oportunidades (DO) (Preservación)*
- 3.- Estrategia de Fortaleza y Amenazas (FA) (Comportamiento)*
- 4.- Estrategia de Debilidades y Amenazas (DA) (Cambio)*

De otra parte, nuestro objetivo fue investigar también, qué ocasionó la falta información gerencial, que procesos financieros existen, cual es la estructura financiera y control interno, y la favorable aplicación de

manuales de procedimientos a las actividades que debe realizar el Fondo de Cesantía.

Como consecuencia de ello, se procedió al respectivo análisis de las funciones a cumplir por cada área de la entidad, mediante la aplicación de la evaluación del control interno. Esta herramienta de control tiene como finalidad detectar cualquier desviación con respecto de los objetivos establecidos por la entidad, y hacer frente al entorno económico y competitivo, a las exigencias y prioridades cambiantes de los clientes y adaptar su estructura para asegurar el crecimiento futuro. Además está entrelazado con las actividades operativas de la entidad, fomenta la eficiencia, reduce riesgos y garantiza la fiabilidad de los estados financieros y el cumplimiento de las leyes y normas vigentes.

El Control Interno es un proceso efectuado por el Directorio, la dirección y el resto del personal de la entidad, con el objetivo de proporcionar seguridad razonable en la consecución de los objetivos, dentro de la Eficacia y Eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Para el procesamiento de la información, se aplicó los cinco componentes del control interno, que se relacionaron entre sí y son inherentes a la gestión de la entidad. Estos son: Ambiente de Control, Evaluación de Riesgos, Actividades de Control, Información y Comunicación y Monitoreo. La recopilación de información se efectuó a través de cuestionarios de control interno por el método COSO, mismo que fueron calificados por el grado de nivel de confianza y riesgo, los resultados obtenidos se enmarcaron a criterio del investigador, quien conoce a fondo la entidad. A continuación, los resultados representativos del análisis fueron los componentes *“Ambiente de Control”* y *“Evaluación de Riesgos”*.

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confianza	N. Riesgo
Ambiente de Control	Integridad y valores éticos	Determinar si la organización establece valores éticos, basados en los estándares de conducta para el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la entidad, a fin de mantener una cultura de organización óptima para el buen reconocimiento institucional.	7	57%	43%
	Compromiso por la competencia profesional del personal	Evaluar si la administración se interesa por el grado de competencia profesional existente, y el nivel de habilidades y conocimientos que se requieren en cada área de desempeño para el correcto funcionamiento de las operaciones de la entidad.	7	50%	50%
	Consejo de Administración	Determinar el grado de participación del Consejo de Administración en las operaciones, a fin de evaluar el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.	6	58%	42%
	Filosofía administrativa y estilo de operación	Determinar la eficiencia de los sistemas de procesamiento de la información, principios y criterios a fin de obtener información financiera y no financiera para la toma de decisiones.	8	44%	56%
	Estructura organizativa	Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de manera comprensible.	7	43%	57%
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.	5	60%	40%
	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.	Practicar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y sean competentes dentro de los planes que tiene la empresa.	7	14%	86%

El ambiente de control, marca la pauta del funcionamiento de una organización, influye en la concienciación de sus empleados, aporta disciplina y estructura, en el cumplimiento de objetivos y la preparación del hombre para que se cumplan. Los factores analizados fueron: Integridad y valores, Compromiso por la competencia profesional del personal, Consejo de Administración, Filosofía administrativa y estilo de operación, estructura organizativa, Asignación de autoridad y responsabilidad, y Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	factores	Confianza	N. Riesgo
Evaluación de Riesgos	Objetivos	Determinar si la entidad tiene claramente definidos tanto los objetivos como el desarrollo de planes y programas que se hayan generado para su cumplimiento con el fin de ejecutar eficientemente el control	8	38%	62%
	Evaluación de riesgos	Medir los posibles efectos e los riesgos identificados a fin de clasificarlos en orden de prioridad y su nivel de impacto.	6	17%	83%
	Manejo de Cambio	Determinar si existen mecanismos y si éstos son adecuados para enfrentar cambio en el ambiente económico y jurídico a fin que la entidad no se vea afectada antes los nuevos modelos.	6	17%	83%

La evaluación de Riesgos son riesgos internos y externo que fueron evaluados, previa identificación de los objetivos de la entidad. Los factores analizados fueron: Objetivos, Evaluación de riesgos y manejo de cambio. Debido a las condiciones económicas, políticas y operativas de cambio, es necesario que la dirección identifique y analice los riesgos, cuantifique y prevea la probabilidad de que ocurran, así como las posibles consecuencias, esto debe ser un proceso continuo de mejoramiento que debe estar orientado al futuro, pudiendo anticipar y adoptar medidas oportunas para minimizar impactos en el logro de los objetivos esperados.

Contrastación de Preguntas de Investigación con los Resultados

1. *¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la administración de los recursos financieros, administrativos y de control interno del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social FCPC?*

Por medio del análisis de la Matriz FODA, se determinó los factores internos y externos que afectan la administración de recursos financieros, administrativos y de control interno del Fondo de Cesantía. Como consecuencia de ello se establecieron las estrategias de crecimiento, preservación, comportamiento y cambio. Como regla general, las organizaciones siguen estrategias de DO (Preservación), FA (Comportamiento) o DA (Cambio) para colocarse en una situación donde pueden aplicar estrategias FO (Crecimiento). La combinación de debilidades para convertirlas en fuerza, las amenazas evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

Esta información servirá de insumo para la elaboración de una buena Planificación Estratégica que permitirá seleccionar en concordancia con el ambiente en el que se desenvuelve la organización, la visión, misión, filosofía, objetivos, estrategias y metas que orienten los planes operativos necesarios para alcanzar el futuro deseado.

2. *¿Cuáles deben ser los componentes mínimos de la estructura económica-financiera y de control interno del Fondo Complementario Provisional Cerrado-FCPC?*

Con la aplicación de los cuestionarios de evaluación del control interno, componente Ambiente de control, los factores estructura

organizativa, Asignación de autoridad y responsabilidad, y Políticas y prácticas en materia de recursos humanos. Evidenciando el nivel de riesgo alto, que influye en la estructura. De otra parte, el componente Evaluación de riesgo, los factores Objetivos, Evaluación de riesgos y manejo de cambio, se evidenció el nivel de riesgo alto, que influye en la estructura económica – financiera y de control interno.

3. *¿Cómo son los procesos Financieros del Fondo en relación al desarrollo de la actividad organizacional?*

Con la aplicación de los cuestionarios de evaluación del control interno, componente Supervisión y Monitoreo, el factor Actividades de monitoreo, se evidenció que de seis sub-factores a evaluar en las áreas de Dirección y Operativa, se evidenció el nivel de riesgo alto, que influye en los procesos financieros para el desarrollo de las actividades de la entidad.

4. *¿Cómo el manual de procedimientos de procesos financieros y la reestructuración económica financiera, mejorará el funcionamiento y organización del Fondo Complementario Provisional Cerrado del Fondo de Cesantía del Centro de Rehabilitación Social?*

Con la aplicación de los manuales de procedimientos se obtendrá que los resultados de los procesos financieros y la reestructuración económica mejoren sustancialmente en la optimización de los recursos del Fondo de Cesantía de la DNRS. Además, a través de estos manuales se establecerán nuevas políticas para la elaboración de Planes Estratégicos que beneficiaran la existencia del Fondo a Largo Plazo.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE INVESTIGACIÓN

“MODELO ADMINISTRATIVO Y FINANCIERO PARA EL FONDO CESANTÍA DE LA DIRECCIÓN DE REHABILITACIÓN SOCIAL”

Antecedentes

El Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC, se crea mediante Ley reformativa al Código de Ejecución de Penas, publicado en el Registro Oficial No. 977 del 28 de junio de 1996. Su domicilio se encuentra en la ciudad de Quito.

Su gestión la inicia en una oficina Matriz conferida por la Dirección Nacional de Rehabilitación Social (DNRS). La operatividad la realiza de forma manual. Debido al incremento de socios, valores de pago de una prima colectiva, inversiones y tecnología, se ven en la eminente priorización de implementar un nuevo software y hardware, así como también de instrumentos administrativos-financieros vitales que coadyuve a la automatización y operatividad de su gestión en esmero de generar mayor efectividad de datos a nivel de gerencia para la toma de decisiones.

Propósito de la Propuesta

Otorgar y asegurar el beneficio de cesantía de los empleados de la Dirección de Rehabilitación Social, que cesaren de sus funciones y que cumplieren con los requisitos establecidos. Así también, Planificar, promover y ejecutar actividades financieras que permitan optimizar la

inversión de los recursos provenientes del ahorro voluntario y del aporte institucional para mejorar prestaciones de cesantía, jubilación complementaria, enfermedad, maternidad, riesgos de trabajo, vejez, muerte e invalidez que incluya discapacidad permanente. Suscribir convenios con personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, que contribuyan al cumplimiento de los fines y objetivos.

Base Teórica

El enfoque de Sistemas en Administración

Según Bogar, M.; (2001), manifiesta:

Los orígenes de este enfoque se remontan a las concepciones aristotélicas de causa y efecto, y que todo entero forma parte de otro mayor. No existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes (p. 2).

Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con: a) El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semi-abiertos o semi-cerrados y cerrados; b) Su composición material y objetiva: abstractos y concretos; c) Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos; d) Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos; y, e) Su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

1. Entradas o insumos: abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.
2. Procesamiento: es la transformación de los insumos.
3. Salidas o producto: es el resultado del proceso.

4. Retroalimentación: es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Planificación Financiera

La planificación financiera es un proceso en virtud del cual se proyectan y se fijan las bases de las actividades financieras con el objeto de minimizar el riesgo y aprovechar las oportunidades y los recursos. La planificación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer en una empresa pronósticos y metas económicas y financieras por alcanzar, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.

También se puede decir que la planificación financiera es un procedimiento en tres fases para decidir qué acciones se deben realizar en lo futuro para lograr los objetivos trazados: planear lo que se quiere hacer, llevar a cabo lo planeado y verificar la eficiencia de cómo se hizo. La planificación financiera a través de un presupuesto dará a la empresa una coordinación general de funcionamiento.

La planificación financiera es un aspecto que reviste gran importancia para el funcionamiento y por ende, la supervivencia de la empresa. Son tres los elementos clave en el proceso de planificación financiera:

1. La planificación del efectivo consiste en la elaboración de presupuestos de caja. Sin un nivel adecuado de efectivo y pese al nivel que presenten las utilidades la empresa está expuesta al fracaso.
2. La planificación de utilidades, se obtiene por medio de los estados financieros proforma, los cuales muestran niveles anticipados de ingresos, activos, pasivos y capital social.

3. Los presupuestos de caja y los estados proforma son útiles no sólo para la planificación financiera interna; forman parte de la información que exigen los prestamistas tanto presentes como futuros.

Objetivo de la Propuesta

1. Dotar de un instrumento financiero y administrativo, para los dirigentes, gerentes y personal de la entidad investigada.
2. Propender al crecimiento financiero, y a su reestructuración administrativa, para alcanzar niveles óptimos de satisfacción interna y externa.

Diseño Técnico de la Propuesta

Manual de Control Interno

Este documento contiene en forma ordenada y sistemática las instrucciones y la información sobre los procesos y procedimientos de control interno de las diversas áreas del FCPC- de la Dirección de Rehabilitación Social.

Alcance

Los procesos y procedimientos serán aplicables a diferentes áreas, funciones, actividades y operaciones que se generen en el proceso administrativo, financiero y contable de la administración del FCPC-DNRS.

Normas Generales de Control Interno

En el Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Empleados de los Centros de Rehabilitación Social del Ecuador, existe un ambiente de confianza entre el nivel directivo, ejecutivo y operativo, basado en la seguridad, integridad y competencia del personal. La información fluye de manera no es muy apropiada lo que no ayuda en la

consecución de los objetivos de la entidad. El fondo debe cumplir con todas las leyes y reglamentos que se apliquen para el desarrollo de las actividades de la entidad. El fondo por su actividad a la que se dedica puede encontrarse con diversidad de cuestiones legales. Es responsabilidad de cada empleado buscar asesoramiento adecuado sobre los requisitos legales pertinentes y otras relacionadas.

Es importante tener un buen conocimiento del rendimiento de explotación y situación financiera de la empresa para mejorar el desarrollo de las operaciones. Los comentarios sobre la situación financiera y las perspectivas a partes externas solamente deberán realizarse mediante personas que se encuentren autorizadas. Los empleados responsables de los informes financieros deberán proporcionar siempre informaciones completas, exactas, puntuales y comprensibles en informes y documentos que la entidad presenta a los organismos de control y a las autoridades correspondientes.

Contenido, Flujo y Calidad de la Información

El sistema de información en la entidad es sencillo, atendiendo la estructura y operaciones con las que se desempeña, la información que se maneja sirve para: a) Tomar decisiones anticipadas, impulsar y corregir eventuales problemas en todos los niveles; b) Evaluar el desempeño de la entidad; y, c) Rendir cuenta a los organismos de control pertinentes.

La información que emite la entidad no cumple en su totalidad los atributos de una buena información como son: a) Contenido apropiado; b) Calidad; c) Oportunidad; d) Actualización; e) Exactitud; y, f) Accesibilidad.

Normativa para el Manejo de la Información en el FCDNRS del Procesamiento de la Documentación

En Ningún caso una sola persona tendrá el control íntegro de una operación en la entidad, para procesar cualquier tipo de transacción la documentación respaldo debe ser procesada en las siguientes etapas: a)

Elaboración por el empleado responsable; b) Autorización por el Presidente del FCDNRS; y, c) Aprobación por el Gerente del FCDNRS. De esta forma se garantiza la revisión de la documentación por personas independientes lo que permite identificar errores y corregirlos oportunamente a fin de garantizar la exactitud de la documentación.

De la Fijación de Responsabilidad

La documentación que surge de las operaciones de la entidad deberá contener las firmas de responsabilidad en las diferentes etapas de elaboración, autorización, aprobación y registro.

De la Elaboración de Documentación

Todo documento es respaldo de una operación que surge de las actividades normales de la entidad por lo que esta debe ser exacta y oportuna. Esta documentación debe ser pre-numerada en el caso de ser pre-impresos, tales como comprobantes de ingreso, egreso, retenciones y liquidaciones de compra, esto permitirá obtener un consecutivo de toda esa documentación, lo que a su vez facilita la verificación de que ningún formulario haya sustraído para fines diferentes a los que persigue la operación.

Del Control de la Información

Consiste en verificar que la información sea oportuna, actualizada, exacta, con el contenido apropiado, de calidad y accesible, lo que permitirá la toma de decisiones acertadas en bienestar de la entidad.

Proceso para la Elaboración de Documentos de Secretaría

Mostrar los procedimientos para la elaboración de documentos de secretaría tales como oficios, convocatorias, certificados, entre otros, necesarios para el ordenado funcionamiento de las operaciones de la entidad.

1. La secretaria del FCDNRS recibe la petición de oficio, así como su razón y su destinatario.
2. Redacta el oficio de la forma en que fue requerida.
3. Legalizar el oficio mediante la firma del presidente o gerente, según sea el caso.
4. En caso de que no lo firme, la secretaria deberá redactar nuevamente el oficio a fin que satisfaga las peticiones.
5. Una vez firmado el oficio se encargará de entregarlo a su destinatario.
6. El respaldo del oficio entregado lo deberá archivar de forma secuencial.

Normas de Control en el Área Administrativa

Objetivo

Proporcionar lineamientos claros para la eficiente ejecución de los procesos desarrolladas en el área administrativa a fin de brindar seguridad en el manejo de los recursos de la entidad.

Asamblea General de Partícipes

Al constituirse la Asamblea General de Partícipes constituye el máximo organismo del FCDNRS, y está integrada por todos los partícipes que se encuentren en goce de sus derechos y obligaciones.

Normativa a Aplicarse Antes, Durante y Después de Instalada la Asamblea General de Partícipes

La asamblea general de partícipes constituye el máximo organismo de FCDRS, y está integrada por todos los partícipes que se encuentren en goce de sus obligaciones.

De las Reuniones

De forma obligatoria la Asamblea General de Partícipes debe reunirse de forma ordinaria el primer trimestre de cada año y de forma extraordinaria cuando fuere necesario.

De la Convocatoria

El consejo de administración determinará el orden del día de una asamblea sea ordinaria o extraordinaria, y deberá ser publicada por lo menos cuarenta y ocho horas para asambleas ordinarias y veinte y cuatro horas para asambleas extraordinarias, en lugares visibles a fin de que los partícipes conozcan de la asamblea. El gerente será el encargado de supervisar la publicación en los tiempos establecidos.

De los Responsables

El presidente será quien dirija la asamblea, en caso de ausencias del presidente será dirigida por el vicepresidente del Consejo de Administración.

De las Actas

Todas las resoluciones tomadas por la Asamblea General de Partícipes, serán registradas en el acta correspondiente y serán de aplicación obligatoria. El presidente y gerente serán los responsables de supervisar la correcta ejecución de las resoluciones y del impacto que representa en los resultados de la entidad.

Del Quórum

Para instalar una asamblea se deberá contar con lo menos la mitad más uno de los partícipes, al no existir el quórum establecido ésta se realizará veinte minutos más tarde de la hora prevista con el número de asistentes presentes y las resoluciones serán de carácter obligatorio para todos los partícipes.

Proceso para Realizar la Asamblea General de Partícipes

Determinar los procedimientos para realizar una Asamblea General de Partícipes y verificar el cumplimiento de los controles determinados para este proceso.

Elaboración y Publicación de la Convocatoria

1. Determinar la fecha para la realización de la Asamblea sea esta ordinaria o extraordinaria.
2. Elaborar el orden del día de la Asamblea General.
3. Elaborar la convocatoria la cual contenga el orden del día.
4. Publicar convocatorias.

Del Consejo de Administración

Establecer medidas de control en los procesos que realiza el Consejo de Administración a fin de garantizar eficiencia, eficacia y economía en beneficio de la entidad.

Normativa para Regular las Actividades del Consejo de Administración

De los Integrantes del Consejo de Administración

El consejo de administración del FCDNRS, está integrado por el presidente, el vicepresidente y tres vocales principales y tres suplentes, mismos que son elegidos en Asamblea.

De la Duración en sus Funciones

Los miembros del Consejo de Administración durarán en sus funciones tres años, pudiendo ser reelegidos por una sola vez. Los miembros pueden actuar con voz y voto.

De la Calificación de los Candidatos a Miembros del Consejo de Administración

A fin de proceder a calificar a los partícipes interesados en integrar el Consejo de Administración del FCDNRS, se procederá a promocionar con noventa días de anticipación a la realización de la convocatoria a asamblea de partícipes.

Los candidatos deberán presentar los currículos vitae y demás documentos exigidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros, en un lapso de diez días laborables contados a partir de la fecha de designación para su calificación de acuerdo a la normativa vigente.

Procesos de Aprobación de Estados Financieros Semestrales

La presentación y aprobación de los Estados Financieros es un proceso de vital importancia ya que se presentan tanto los movimientos como el resultado del período por lo que el procedimiento debe realizarse con mucho cuidado capacidad y análisis.

Procedimiento para Aprobar los Estados Financieros Semestrales

1. El contador (a) del FCDNRS realiza el proceso contable y emite los Estados Financieros del período requerido
2. El auxiliar contable prepara el análisis financiero en base a indicadores preestablecidos.
3. El gerente revisa y evalúa los resultados presentados en los Estados Financieros y los índices presentados en el análisis.
4. Los estados financieros y el análisis respectivo se presentan al Consejo de Administración a fin de que sean aprobados.
5. Proponer observaciones y recomendaciones a fin de mejorar los resultados presentados por la entidad.

Comité de Riesgos

La buena administración de riesgos logra limitar y reducir el riesgo asociado con todas las actividades de la organización, incluye actividades que identifican, miden, valoran, limitan y reducen el riesgo. De esas

actividades, el control interno contempla la identificación y valoración de riesgos.

Normativa para Regular las Actividades del Comité de Riesgos

De la Responsabilidad

La principal responsabilidad del Comité de Riesgos es proponer al Consejo de Administración y aplicar, una vez aprobados, los objetivos, políticas, procedimientos y acciones para administrar riesgos de inversión y de crédito.

De los Miembros del Comité

El Comité de Riesgos estará integrado por el Representante legal del FCDRS, un miembro del Consejo de Administración, y el responsable del área de riesgos. Durarán tres años en sus funciones.

De las Reuniones

El Comité de Riesgos se reunirá de forma ordinaria una vez cada trimestre en los días del mes correspondiente, y de forma extraordinaria cuando el caso así lo amerite. Las resoluciones tomadas por el Comité de Riesgos deberán ser plasmadas en el informe técnico correspondiente y se comunicará al Consejo de Administración.

Proceso para Proponer Límites de Inversiones y Crédito

El establecimiento de límites apropiados de inversión es fundamental a fin de no sobre-endeudar al partícipe y así garantizar la oportuna recaudación de los recursos de la entidad.

1. En reunión del Comité de Riesgos propone modificar el límite de inversiones en la modalidad de créditos a los partícipes y en las entidades bancarias.

2. Se analizará la normativa existente en lo referente a políticas y procedimientos necesarios para ejecutar la propuesta.
3. Se propone el establecimiento y/o modificación de políticas referentes a fin de ejecutar la propuesta de forma inmediata y eficiente.
4. Dejar constancia de lo propuesto en el informe técnico del Comité de Riesgos y emitir al Consejo para su conocimiento y aprobación definitiva.
5. Se remite el informe técnico aprobado a fin que sea ejecutado por el Comité de Inversiones.

Proceso para Verificar el Cumplimiento de Límites de Inversión y Crédito

El control del cumplimiento de límites de inversión es importante para verificar la eficiencias de las operaciones de la entidad. A continuación se presenta el procedimiento correspondiente para verificar el cumplimiento de límites de inversión y créditos.

Para analizar el Cumplimiento de Límites de Créditos

1. Solicitar al área responsable los saldos de crédito vigente de los partícipes en sus diferentes modalidades y plazos en los cuales fueron otorgados.
2. Revisar los saldos a fin de verificar el cumplimiento de los límites de inversión
3. Revisar el monto de cartera vencida y los días de vencimiento a fin de tomar decisiones para su pronta recaudación.
4. Dejar constancia de lo analizado en informe técnico de las reuniones del Comité de Riesgos y emitir al Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación definitiva.

Para Analizar el Cumplimiento de Límites de Inversión en el Sector Financiero

1. Analizar la diversificación de la cartera de inversiones en el sector financiero.
2. Revisar las calificaciones actuales de las entidades en las cuales se mantienen recursos de la entidad.
3. Analizar la tasa de interés que paga la entidad en relación con la tasa de inflación y así definir si las inversiones están siendo rentables.
4. Dejar constancia de lo analizado en el informe técnico de las reuniones del Comité de Riesgos y emitir al Consejo de Administración para su conocimiento y aprobación *definitiva*.

Comité de Inversiones

Normativa para Regular las Actividades del Comité de Inversiones

De las Responsabilidades

Las principales responsabilidades del Comité de Inversiones es ejecutar las inversiones de acuerdo con las políticas aplicables y velar porque las operaciones de créditos, en beneficio de los partícipes, se sujeten a las políticas y procedimientos.

De los Miembros del Comité

El Comité de Inversiones está conformado por el Representante Legal, un miembro del Consejo de Administración y el responsable del área de inversiones, los cuales deberán ser calificados por la S.B.S. y durarán en sus funciones durante tres años.

De las Reuniones

El Comité de Inversiones se reunirá de forma ordinaria una vez cada mes y de forma extraordinaria cuando el caso así lo amerite. Las

resoluciones tomadas por el Comité de Inversiones deberán ser plasmadas en el informe técnico correspondiente y comunicado al Consejo de Administración.

Proceso para la Ejecución de Propuestas de Inversión Tanto Internas Como Externas

Los resultados de la entidad se producen principalmente por el fruto de las inversiones realizadas durante un período contable, por lo tanto deben ser ejecutadas con toda prudencia ya que los recursos que se manejan pertenecen a los partícipes de la entidad.

Para Créditos a los Partícipes

1. Analizar los niveles de liquidez de la entidad, analizar los saldos disponibles en las cuentas de caja, bancos e inversiones.
2. Estudiar la capacidad de pago (30% del sueldo líquido) de todos los partícipes a fin de determinar el monto máximo destinado al pago de sus obligaciones con la entidad.
3. Comparar con el endeudamiento vigente de cada partícipe y establecer diferencias a fin de estudiar la capacidad de pago restante de los partícipes.
4. Constatar que la liquidez disponible satisfaga los requerimientos de créditos (nueva modalidad) o alcance (incremento de montos) de los partícipes que disponen de capacidad de pago.
5. Si la liquidez es suficiente para atender a los partícipes que soliciten el alcance o la nueva modalidad de crédito la propuesta será enviada al Consejo de Administración para su aprobación.

Para Inversiones en Entidades Financieras

1. Analizar los niveles de liquidez de la entidad, analizar los saldos disponibles en las cuentas de caja, bancos e inversiones.

2. Determinar liquidez disponible luego de prever el flujo de recursos necesarios para el normal desenvolvimiento de las actividades de la entidad.
3. Solicitar a las diferentes entidades bancarias propuestas para inversiones a 30, 60 y 90 días.
4. Estudiar la calificación de riesgo otorgada por las firmas calificadoras, aprobadas y publicadas por la Superintendencia de Bancos y Seguros; la entidad deberá invertir en entidades con calificación AAA+, AAA- Y AA+ a fin de asegurar el retorno de la inversión y el rendimiento respectivo.
5. Negociar con las entidades que cumplan la calificación de riesgo necesario y propongan tasas de interés que satisfaga las necesidades de la entidad, es necesario relacionar la tasa de interés propuesta y tasa de inflación vigente a fin de determinar la rentabilidad líquida.
6. Analizar que por ninguna razón se concentre más del 20% de las inversiones a cargo de un mismo emisor o grupo empresarial.
7. Ejecutar la propuesta de inversión en la cual conste monto, plazos y entidad en la cual invertirán en base a las políticas y procedimientos definidos por el Comité de Riesgos.

Gerente Administrativo

De la Selección

El gerente administrativo será seleccionado por el Consejo de Administración a través de un concurso de merecimientos, en el que podrán intervenir únicamente partícipes del Fondo, previa calificación de la S.B.S.

De los Requisitos

El gerente administrativo será un profesional en administración de empresas, economía o afines; partícipe de la entidad.

De las Prohibiciones

No podrá ejercer las funciones de gerente administrativo quien tuviere parentesco con cualquiera de los miembros del Consejo de Administración o sus suplentes hasta el cuarto grado de consanguinidad y segundo de afinidad.

Administración del Talento Humano

El personal de la entidad es el recurso más valioso ya que posee el conocimiento, habilidades y herramientas necesarias para apoyar el logro de la visión, misión y objetivos, por lo que se muestra importante el establecimiento de parámetros de control a ser aplicados en esta área.

Normas Relativas al Talento Humano

De la Descripción y Análisis de Cargos

Se realiza la descripción del cargo dentro de la entidad. La entidad contará con un manual de procedimientos que contenga la descripción de los requisitos mínimos de todos y cada uno de los cargos que soportan su estructura administrativa. Este documento será actualizado periódicamente, constituyéndose en un instrumento valioso para los procesos de reclutamiento, selección y evaluación de personal.

De la Selección del Personal

La selección del personal es un proceso técnico que comprende la convocatoria, evaluación y selección de los aspirantes más idóneos para ocupar cargos en la entidad. La selección permite identificar al personal por su conocimiento y experiencia, debiendo asegurarse que cada empleado que ingresa a la entidad reúna los requisitos establecidos.

Para seleccionar al personal, se efectuará un análisis del cargo y los requisitos que posea el interesado, así como también se analizará la

necesidad de llenar los cargos vacantes tomando en consideración que exista la disponibilidad presupuestaria y se haya autorizado por el Consejo de Administración. Para ocupar un cargo en la entidad será condición obligatoria, que la persona no tenga antecedentes que pongan en duda su moralidad y honradez y que no se encuentre sancionada por negligencia en el desempeño de un puesto anterior.

De la Actuación y Honestidad de los Empleados

Los empleados están en la obligación de actuar con orden, moral, disciplina y profesionalismo, para mantener y ampliar la confianza de los usuarios. Por lo tanto, el servicio que se presta, en ningún momento estará subordinado a la utilidad o ventaja personal.

De la Capacitación y Entrenamiento Permanente

Consejo de Administración dispondrá que los empleados sean entrenados y capacitados en forma obligatoria, constante y progresiva, en función de las áreas de especialización y del cargo que desempeñan. La capacitación es un proceso continuo de orientación - aprendizaje, mediante el cual se desarrollan las habilidades y destrezas de los empleados, que les permitan un mejor desempeño en sus labores habituales. . La capacitación es un esfuerzo que realiza la entidad para mejorar el desempeño de los empleados, por lo tanto, el tipo de capacitación debe estar en relación directa con el puesto que ocupan. Para garantizar este proceso la entidad presupuestará de forma anual un valor destinado para la capacitación del personal que ejerce funciones en el FCDNRS.

De la Evaluación

La evaluación de personal es de importancia vital y los resultados de la evaluación de personal se utilizan para tomar decisiones como son: la capacitación, promoción y ascensos. La gerencia formulará políticas y procedimientos de evaluación de personal y los someterá a la aprobación

del Consejo de Administración y los divulgará entre los empleados, con el propósito de que estén al tanto de la forma como se evalúa su rendimiento. Así mismo, están en la obligación de comunicar a los empleados, el resultado de su evaluación periódica y tomar acciones para mejorar su nivel de rendimiento.

De la Asistencia y Rendimiento

Los empleados de la entidad están en la obligación de presentarse en su lugar de trabajo en el horario de 8H00 a 16H30, en caso de no presentarse de forma justificada a su lugar de trabajo, la falta se descontara de los días de vacaciones. El control de permanencia estará a cargo de la gerencia, quien controlara no sólo la presencia física de los trabajadores que están bajo su responsabilidad, durante toda la jornada de trabajo, sino también que cumplan efectivamente con las funciones del cargo asignado, generando valor agregado para la institución.

De la Responsabilidad

El impacto psicológico de fijar responsabilidades tiende a promover el cuidado y la eficiencia de las labores realizadas.

De las Vacaciones

Debe tenerse presente que el propósito de las vacaciones consiste en permitir que los funcionarios disfruten de un descanso periódico que permita mantener adecuadamente la salud, la integridad física y mental para servir eficaz y eficientemente, en virtud de la importancia estratégica que ello reviste para la organización.

Esta práctica permite efectuar una rotación de funciones de manera indirecta, lo cual permite evitar la creación de “funcionarios indispensables” (aquellos sin cuya presencia no es posible continuar con procesos específicos, por lo que resultan virtualmente peligrosos para la salud de la entidad, ante una eventual renuncia, incapacidad u otra

situación que los aleje de la institución o los convierta en elementos negativos para ella.

Evaluación de Resultados de la Entidad

Los resultados obtenidos por la entidad son el reflejo de la dedicación, esfuerzo y responsabilidad en la ejecución del trabajo, fruto del trabajo en equipo y la toma de decisiones acertadas; su evaluación permite establecer estrategias que mejoren la capacidad de generar recursos y mejorar la rentabilidad de la entidad.

Normativa para la Evaluación de Resultados de la Entidad

De la Implementación de Indicadores

Uno de los resultados del control interno, que permite ir midiendo y evaluando es el control de gestión, que a su vez pretende eficiencia, eficacia y economía en las operaciones de la entidad a través del cumplimiento de los objetivos, tomando como parámetros los llamados indicadores de gestión, los cuales se materializan de acuerdo a las necesidades de la entidad, es decir, con base en lo que se quiere medir, analizar, observar o corregir.

Los indicadores a aplicar para evaluar las operaciones de la entidad son:

Liquidez.- Esta razón se expresa en términos monetarios y nos indica con cuanto cuenta la entidad para cubrir cada dólar de deuda, lo ideal es mantener esta razón igual o sobre 1.

DISPONIBLE + CUENTAS POR COBRAR

LIQUIDEZ = _____

PASIVO CIRCULANTE

Rentabilidad sobre Activos (roa).- Esta razón refleja la rentabilidad de la empresa sobre los activos totales o por el giro del negocio en términos porcentuales; la razón ideal debe estar por encima de la tasa promedio anual de la que pagan las entidades financieras por captar recursos del público.

$$ROA = \frac{\text{EXCEDENTE}}{\text{ACTIVOS TOTALES}}$$

Eficiencia.- Corresponde a la consecución de un objetivo con la menor inversión de recursos.

$$\text{RENTABILIDAD LIQUIDA} = \frac{\left\{ \text{RENTABILIDAD BRUTA} - \% \text{ INFLACION} \right\}}{1 + \text{INFLACION}} + 100$$

Eficacia.- Grado de cumplimiento de los objetivos planteados en el tiempo programado

Calidad = $\frac{\text{N}^\circ \text{ DE ERRORES}}{\text{N}^\circ \text{ DE CASOS ATENDIDOS}} \frac{\text{N}^\circ \text{ DE CASOS RESUELTOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE RECLAMOS}}$

Oportunidad = $\frac{\text{TIEMPO DE ESPERA DE ATENCIÓN}}{\text{PROMEDIO}}$

DEMORA PROMEDIO EN ENTREGA DEL SERVICIO

Cobertura = $\frac{\text{N}^\circ \text{ DE USUARIOS DEL SERVICIO}}{\text{POBLACIÓN}}$

Capacitación = $\frac{\text{PERSONAL CAPACITADO}}{\text{TOTAL PERSONAL DE ENTIDAD}}$

Además de los indicadores establecidos, la entidad deberá realizar los siguientes análisis:

1. Análisis horizontal y vertical de los estados financieros de la entidad
2. Crecimiento de los activos
3. Crecimiento de los excedentes
4. Relación proporcional de crecimiento de los activos vs. el comportamiento inflacionario.
5. Relación tasa de inflación vs tasa de interés.
6. Composición de activos
7. Crecimiento de Aportes
8. Cobertura de préstamos
9. Partícipes por edad

De la Implantación de Estándares

Es importante definir los límites dentro de los cuales esa variación se considera normal o deseable. No todas las variaciones requieren corrección, sino sólo aquellas que sobrepasen los límites de los criterios de especificación. El control separa lo normal de lo excepcional para que la corrección se concentre en las excepciones o los desvíos.

La comparación del desempeño real con el proyectado no sólo busca localizar las variaciones, errores o desvíos, sino también predecir otros resultados futuros. Además de proporcionar comparaciones rápidas, un buen sistema de control permite localizar posibles dificultades o mostrar tendencias significativas para el futuro. Los estándares representan el desempeño deseado; los criterios representan las normas que guían las decisiones. Proporcionan medios para establecer lo que debe hacerse y qué desempeño o resultado debe aceptarse como normal o deseable.

De la Expresión de los Estándares

Los estándares pueden expresarse en tiempo, dinero, calidad, unidades físicas, costos o índices. El control implica una comparación con estándares establecidos previamente para poner en marcha la acción correctiva cuando se presenta un desvío inaceptable. Los estándares fijados pueden revisarse y modificarse (si no fueron establecidos de manera apropiada) para adaptarlos a la realidad de los hechos a las posibilidades de la empresa.

Del Procedimiento para Medir la Calidad

Es posible que este sea necesario en uno o varios puntos, desde el inicio, proceso y todas las etapas hasta el producto final es decir hasta el servicio ofrecido. La detección temprana de una parte o proceso defectuoso puede ayudar a mejorar el servicio de forma eficiente.

De la Satisfacción del Usuario

Corresponde al conocimiento y habilidad de la institución para detectar y satisfacer las expectativas y necesidades presentes y futuras del cliente, utilizando las estrategias y planes para mejorar y crear un ambiente que privilegie la orientación del usuario. En consecuencia, deberá comprobarse los mecanismos que utiliza la organización para conocer, antes, durante y después del servicio prestado, grado de satisfacción o insatisfacción de los usuarios con relación al servicio que la entidad entrega, y esto a su vez comparar con otras organizaciones de la misma naturaleza.

De las Políticas para una Cultura de Servicios

Los administradores de la entidad deberán estudiar, definir, aprobar y definir políticas de servicio claras y precisas.

Normas de Control en el Área Contable

Establecer los controles mínimos en la ejecución de los procesos contables a fin de asegurar la aplicación de la normativa contable aplicable para la obtención de información económica financiera que sirva de base para la toma de decisiones en bien de la entidad.

Normativa Sobre las Políticas Generales de Contabilidad

Proceso Contable

De la Responsabilidad

El proceso contable en el FCDNRS es responsabilidad del Área Contable y de la Gerencia, cada uno en su competencia; es decir, el área contable en el desarrollo de las operaciones y la gerencia en la revisión de los estados financieros. Los balances mensuales contienen las firmas de responsabilidad tanto del Gerente como de la Contadora. La información que reflejan los Estados Financieros debe permitir analizar los resultados obtenidos sobre la situación económica y financiera del FCDNRS.

Del plazo de Entrega

El área contable está en la obligación de remitir a gerencia los Estados Financieros hasta el 15 del siguiente mes de periodo contable, una vez revisados y firmados los estados financieros estos deberán ser remitidos a la Superintendencia de Bancos y Seguros de forma física y electrónica mediante e-mail.

De la Documentación Fuente

El área contable deberá verificar de forma prudente documentación fuente, revisar detalladamente las operaciones matemáticas, y en el aspecto de legalidades observar la fecha de emisión, fecha de validez, que se hayan completado correctamente los datos del

FCDNRS como son RUC y dirección. Las cantidades contabilizadas de los documentos fuente deberán estar marcados ya que si una cantidad no está marcada significa que no fue contabilizada.

De las Conciliación de Saldos

Las conciliaciones son procedimientos necesarios para verificar la conformidad de una situación reflejada en los registros contables. En la entidad se deberá conciliar de forma mensual los saldos de cada cuenta del sistema contable con su auxiliar elaborado de forma computarizada a fin de detectar diferencias y explicarlas efectuando ajustes o regularizaciones cuando sean necesarias.

De los Sistemas

El sistema informático contable en el cual se llevarán las operaciones estará diseñado acorde las necesidades de información y compatible a las operaciones que se desarrolla la entidad. El actual sistema informático en el que se registran las operaciones contables de la entidad es el sistema ABACO, y el sistema extracontable de Administración de créditos y cesantía.

De los Respaldos de la Información

El área contable será la responsable de obtener de forma semanal respaldos de los archivos informáticos de las operaciones que se registran en los sistemas tanto contable como de administración de créditos y cesantía, esto a fin de evitar pérdida de información ante una eventualidad.

De las Claves de Acceso

Tanto el sistema contable ABACO como el sistema de administración de créditos y cesantía deben registrar claves de acceso a fin de restringir la manipulación de los datos a personas no autorizadas.

Plan de Cuentas

De la Clasificación de las Cuentas

Para clasificar las cuentas se tomará en consideración lo siguiente:

Para las cuentas del balance general:

1. ACTIVO

1.1 ACTIVO CORRIENTE

1.1.1 DISPONIBLE

1.1.2 EXIGIBLE - CRÉDITOS VIGENTES

1.1.3 EXIGIBLE - CARTERA MOROSA

1.1.4 EXIGIBLE – OTRAS CUENTAS POR COBRAR

1.2 PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO

1.2.1 DEPRECIABLE

1.2.2 NO DEPRECIABLE

1.3 ACTIVO DIFERIDO

2. PASIVO

2.1 PASIVO CORTO PLAZO

2.2 PASIVO LARGO PLAZO

2.3 OTROS PASIVOS

2.4 PASIVOS DIFERIDOS

3. PATRIMONIO

3.1 APORTACIONES

3.2 EXCEDENTES

3.3 DONACIONES

3.4 RESERVAS

4. CUENTAS DE ORDEN DEUDORAS

5. CUENTAS DE ORDEN ACREEDORAS

Para las cuentas del Estado de Excedentes y Gastos:

6. INGRESOS

6.1 INGRESOS ORDINARIOS

6.2 INGRESOS EXTRAORDINARIOS

7. GASTOS

7.1 GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

7.2 GASTOS FINANCIEROS

7.3 IMPUESTOS Y CONTRIBUCIONES

7.4 OTROS GASTOS

7.5 GASTOS DIFERIDOS

De la Codificación del Plan de Cuentas

Las cuentas en el catalogo deben estar numeradas. La numeración se basa en el sistema métrico decimal. Se comienza por asignar un número índice a cada grupo de cuentas tanto del Balance General como del Estado de Excedentes y Gastos. Se clasificará según los componentes del Balance General (activo, pasivo, patrimonio). Se incluyen también las cuentas de ingresos y de gastos.

De la Actualización

El plan de cuentas debe ser constantemente actualizado acorde a los requerimientos de las actividades diarias de la entidad. Además al cierre de un ejercicio económico se deberá revisar y actualizarlo conforme las necesidades observadas.

Proceso para Registrar en el Sistema Contable Todos los Movimientos Económicos-Financieros que Generen las Actividades del Fondo de Cesantía

Como parte del proceso contable, el ingreso de datos en los sistemas de procesamiento de datos es vital ya que este proceso es donde se producen los errores principalmente de digitación, por tanto se ha visto necesario la formulación de controles mínimos que controlen el correcto ingreso de datos y por ende el correcto procesamiento de la información.

Proceso para la Elaboración y Presentación de los Estados Financieros y demás Información a ser Remitida al Organismo de Control

Al ser controlados por la Superintendencia de Bancos y Seguros es una obligación de la entidad el remitir de forma mensual la información económica financiera del FCDNRS, por tal motivo es imprescindible definir los procedimientos a seguir para dar cumplimiento a esta disposición.

1. Ingresar en el sistema contable ABACO todas las transacciones realizadas durante el ejercicio.
2. Verificar el saldo de cada cuenta contable con el auxiliar respectivo a fin de mantener saldos reales.
3. Al final del periodo emitir de forma automática los estados financieros del ejercicio.
4. Entregar al gerente los estados financieros a fin de que sean revisados y aprobados para su inmediata remisión a la Superintendencia de Bancos - Intendencia Nacional de Seguridad Social.
5. Remitir al organismo de control la información económica – financiera del FCDNRS.

Manejo y Contabilización de la Cuenta Caja

Aquí se presentan los lineamientos mínimos de control de la cuenta caja que representa el dinero en efectivo y los cheques a favor del Fondo Complementario Previsional Cerrado de los Funcionarios del Centro de Rehabilitación Social.

Normativa para el Manejo de la Cuenta Caja de la Responsabilidad

El dinero debe ser manejado por una sola persona para que así pueda rendir cuenta. La función de recibir efectivo debe estar separada de la función de desembolsar efectivo. Además, los individuos que manejan efectivo o cheques no deben tener acceso a los registros contables. En el FCDRS la encargada de la recaudación de efectivo es la persona encargada de crédito.

Del Propósito

La caja general no debe utilizarse para propósitos y retiros operacionales, para esto fue creada la caja chica. El procedimiento correcto es depositar el dinero de la caja general en las cuentas bancarias o inversiones de forma intacta máximo a las 24 horas de la después de la recaudación.

De la Documentación de Respaldo

Todo ingreso de dinero y cheques estará respaldado de un comprobante de ingreso pre numerado, con detalle de los conceptos por los que se recibe en efectivo y con firmas de responsabilidad de quien lo emite.

Del Arqueo de Caja

Consiste en el análisis de las transacciones en efectivo, valores y documentos, durante un lapso determinado, con el objeto de comprobar si se ha contabilizado todo el efectivo recibido y por tanto el saldo que

arroja esta cuenta, corresponde con lo que se encuentra físicamente en Caja en dinero efectivo y cheques. Sirve también para saber si los controles internos se están llevando adecuadamente. Esta operación deberá realizarse diariamente. En el arqueo de caja se deberá tomar en cuenta lo siguiente:

1. Los Faltantes o sobrantes se registran en el momento del arqueo, al faltante a cargo de la persona encargada y al sobrante a la cuenta de pasivos por aclarar.
2. No se deberán recibir cheque post-fechaados.
3. Todo billete falso se cargará al responsable.

Procesos para la Realización de un Arqueo de Caja

El efectivo es el activo más tentador para robos, por consiguiente los controles internos son más complejos que la mayor parte de los otros activos. Como uno de los procesos de control establecidos para el manejo del efectivo se ha propuesto el arqueo de caja del cual su procedimiento se detalla a continuación.

1. Recibir la orden de realizar el arqueo de caja por parte de gerencia.
2. Revisa las normas sobre Caja y solicita todos los valores en custodia de la persona encargada de Caja.
3. Separa monedas, billetes, cheques, papeletas de depósito.
4. Revisar si los billetes y monedas no son falsas, y la legalidad de los cheques.
5. Comparar con la sumatoria de los comprobantes de ingreso emitidos hasta un máximo de 24 horas anteriores.
6. Determina si existe faltante, sobrante, o todo se encuentra correctamente, de encontrar faltante se lo responsabiliza al custodio, de encontrar sobrante se registra en ingresos por aclarar se detallan las observaciones.
7. Registran firmas de responsabilidad tanto de la persona que ejecuto el arqueo como del custodio.

8. Se envía el acta de Arqueo de Caja a gerencia
9. Recibe y analiza el acta de Arqueo de caja
10. Toma la decisión correspondiente (depende de lo que se encontrado)

Manejo y Contabilización de la Cuenta Caja Chica

Aunque los importes individuales pagados mediante el fondo de caja chica quizá sean pequeños, estos gastos ocurren con tanta frecuencia que el importe total en un período contable posiblemente llegue a ser bastante considerable, por lo tanto es importante establecer controles para este fondo a fin de asegurar su correcto manejo y reposición.

Normativa para el Manejo del Fondo de Caja Chica y Realización de Arqueos para su Oportuna Reposición

De la Cuantía del Fondo

El monto del Fondo de Caja Chica es hasta un monto máximo de \$100.00 (CIEN 00/100 dólares), los mismos que serán utilizados única y exclusivamente para el fin creado.

De la Cuantía de los Desembolsos

El valor máximo por cada pago o desembolso no podrá sobrepasar el valor de \$30,00 (TREINTA 00/100 dólares) incluido impuestos y disminuido el valor de la retención procedente.

De la Designación de la Custodia, Manejo y Control

El custodio y encargado del manejo del fondo de caja chica, por designación del gerente es la persona que desempeña las funciones de secretaria.

Del Cambio de Administrador

En caso de vacaciones, enfermedad, comisión, o ausencia temporal justificada de la persona responsable del manejo del fondo se encargará a otro empleado de jerarquía inmediata de la misma área, para lo cual se suscribirá un Acta de Entrega – Recepción y enviarla al gerente.

De la Utilización del Fondo

El Fondo de caja chica se utilizará para pagar en efectivo la adquisición de bienes, servicios y otros pagos que no superen el valor de \$30,00, cualquiera que sea este gasto y que tenga la autorización de gerencia.

De las Prohibiciones

No podrá utilizarse el fondo de caja chica en:

1. Pagos por la adquisición de bienes y servicios que superen el monto de \$30,00
2. Pago de servicios personales que habitualmente deben cancelarse mediante roles de pago;
3. Gastos de uso personal de los empleados;
4. Anticipos de viáticos y subsistencias;
5. Cambio de cheques personales o de terceros, préstamos personales o a empleados.
6. Gastos que no tengan el carácter de imprevisibles o urgentes;
7. Abrir cuentas corrientes o ahorros;
8. Presentar para reposición o liquidación del fondo documentos con tachones, borrones, enmendaduras, mutilados, rotos o deteriorados;
9. Presentar documentos para reposición o liquidación con fechas anteriores a la del periodo liquidado.

10. Facturas y Notas de Venta que incumplan con los requisitos establecidos por el Servicio de Rentas Internas.

De la Reposición y Liquidación del Fondo de Caja Chica

Para el correcto manejo del fondo, la reposición se efectuará cuando esté utilizado el 90% del fondo de caja chica, el cheque se extenderá a nombre del custodio y deberá ser efectivizado de forma inmediata. Por efectos del Régimen Tributario los comprobantes de ventas y retenciones deben quedar contabilizados en el mismo mes con el carácter de obligatorio.

De la Documentación Fuente

Todos los pagos efectuados con el fondo de caja chica deberán estar sustentados con los comprobantes de venta válidos los mismos que deberán ser verificados de forma prudente, se debe revisar detalladamente las operaciones matemáticas, y en el aspecto de legalidades observar la fecha de emisión, fecha de validez, que se hayan completado correctamente los datos del FCDNRS como son RUC y dirección.

De los Arqueos Sorpresivos

Para asegurar el uso adecuado de los recursos del fondo, la Gerencia realizará los arqueos de forma periódica y sorpresiva de los valores entregados a los Administradores del Fondo de Caja Chica, que para el efecto se elaborará un acta estableciendo las novedades u observaciones detectadas y sugerencias para lograr el adecuado manejo de los fondos. La mencionada acta deberá ser suscrita por los responsables de la realización del arqueo y mantener una copia en archivo para futuras auditorías.

Procesos para Realizar Pagos con Caja Chica

1. Los pagos realizados de mediante el fondo de caja chica debe ser manejado de optima forma y asegurar el cumplimiento de los controles establecidos.
2. El proveedor vende sus bienes o presta sus servicios al FCDRS, a la vez elabora el documento (factura, nota de venta, liquidación de compra) respaldo de la transacción y lo entrega a contabilidad del Fondo.
3. Una vez recibido el comprobante en contabilidad se procede con la verificación de los datos del documento con el fin de que no contengan errores matemáticos ni legales.
4. Si el documento contiene errores de cualquier índole debe ser regresado al proveedor a fin de que se corrija y se emita un comprobante válido.
5. Una vez verificada la validez del documento entregado por el proveedor se procede a elaborar la retención con los porcentajes procedentes.
6. Se procede a realizar el pago respectivo y entregar el comprobante de retención al proveedor.
7. Revisar la existencia en el sistema de contabilidad ABACO de las cuentas contables (gasto) correspondientes para registrar la transacción.
8. En caso de no existir la cuenta de gasto apropiada crearla acorde al plan de cuentas aplicado por la entidad.
9. Registrar en el sistema contable las cuentas deudoras y acreedoras que nacieron de la transacción.
10. Verificar el correcto registro mediante la revisión del asiento contable y de ser el caso del libro mayor o balance de comprobación.
11. Archivar en el lugar correspondiente la documentación respaldo de la transacción.

Proceso para Efectuar la Reposición de Caja Chica

1. La reposición del fondo de caja chica es de vital importancia a fin de que se disponga de forma oportuna de recursos para la cancelación de los gastos incurridos.
2. Contar el dinero en efectivo disponible en el fondo de caja chica, clasificándolo de acuerdo a la denominación de los billetes y monedas; revisar y determinar según los comprobantes el monto erogado con este fondo.
3. Determinar el saldo disponible en el fondo de caja chica.
4. Revisar los movimientos del fondo de caja chica a fin de determinar el saldo contable de la cuenta a la fecha de reposición del fondo.
5. Con los saldos determinados del efectivo disponible más los comprobantes y el saldo contable, verificar que estos saldos sean igual al valor del fondo de caja chica.
6. Elaborar informe y determinar el valor por el cual se repondrá el fondo de caja chica. Elaborar cheque por el monto determinado a nombre del custodio de fondo.
7. El presidente y gerente revisaran el informe de reposición y aprobarán mediante la firma del cheque de reposición de caja chica.
8. El custodio del fondo se encargará de cobrar el cheque y reponer en el fondo de caja chica.
9. Finalmente se debe contabilizar la reposición del fondo caja chica.

Manejo y Contabilización de la Cuenta Bancos

Establecer parámetros que ayudan al control de los valores disponibles en las cuentas corrientes mantiene en FCDNRS en las instituciones financieras.

Normativa para el Manejo de las Cuentas Bancarias

De la Apertura de Cuentas Bancarias

El FCDNRS puede abrir cuantas cuentas bancarias le sean necesarias para la eficiente ejecución de las operaciones de la entidad previo análisis financiero de las Instituciones. Las personas encargadas de aperturar cuentas bancarias son el gerente en conjunto con el presidente del Consejo de Administración.

De la Autorización

El FCDNRS mantendrá únicamente cuentas corrientes. Al abrir las cuentas bancarias, se registrarán las firmas del presidente y gerente de la entidad quienes son los únicos autorizados para suscribir cheques.

De los Cheques

Los parámetros mínimos para la emisión de cheques son:

1. Todo cheque deberá ser emitido a nombre de la persona beneficiaria, por ninguna razón se deben emitir cheques pagaderos al portador.
2. La cantidad por la que se emite el cheque debe ser el valor exacto de la obligación que conste en los documentos fuente de la transacción.
3. Los cheques deben ser pagaderos a la fecha, no se pueden emitir cheques post fechados.
4. En caso de dañar un cheque se deberá marcar un sello de "CHEQUE ANULADO" y será archivado de forma secuencial.
5. En caso de extravío de un cheque se debe verificar que no haya sido cobrado en la entidad bancaria y reportarlo como extraviado. Se deberá empezar un proceso investigativo sobre el paradero del cheque extraviado.

De los Depósitos

Para contabilizar un depósito deberá presentarse el comprobante de depósito respectivo. En caso de depósitos no identificados se deberán contabilizar en Cuentas por pagar – depósitos varios hasta transcurridos cinco años donde se procederá a remitirlo al INFA.

De la Conciliación Bancaria

Para garantizar la efectividad del procedimiento de conciliación, éste será efectuado por una persona no vinculada con la recepción de fondos, giro y custodia de cheques, depósito de fondos y/o registro de operaciones relacionadas. Corresponde a la administración designar al funcionario responsable de la revisión de las conciliaciones bancarias que en la entidad la realiza la contadora.

Se realiza de forma mensual ya que es común que los saldos de dichos estados de cuenta de los Bancos, no coincidan con los de nuestros libros por cual es quiera de las siguientes razones:

1. Cheques pendientes de cobro por parte de los beneficiarios de los mismos.
2. Depósitos de última hora que la Empresa realizó y que el Banco no registró por haber cerrado.
3. Errores numéricos u omisiones en los libros de la Empresa.
4. Cheques ajenos que el Banco carga por equivocación
5. Cheques devueltos por falta de fondos o cualquier otra causa.
6. Cargos que el Banco efectúa causados por intereses, comisiones, impuestos, etc.
7. Débitos no contabilizados por la empresa
8. Costo de emisión de cheques
9. Costo de servicios bancarios
10. Errores u omisiones por parte de los Bancos

Del Control Previo al Pago

Los empleados designados para emitir un pago, suscribir comprobantes de egreso o cheques, entre otros, previamente verificarán que:

1. La transacción disponga la documentación sustentatoria y la autorización respectiva.
2. Exista la disponibilidad presupuestaria para cubrir la obligación.
3. Existan fondos disponibles para realizar el pago dentro del plazo convenido.

No haya demora injustificada en el pago. Esto incluye además la verificación de:

- a) La documentación de respaldo que evidencia la obligación.
- b) La existencia o no de litigios o asuntos pendientes respecto al reconocimiento total o parcial de las obligaciones a pagar.
- c) Que la transacción no ha variado respecto a la propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto.

De los Estados de Cuenta

El empleado encargado de bancos deberá exigir a la entidad bancaria que se le entregue de forma oportunamente el estado de cuentas, además deberá solicitar una clave electrónica para verificar el saldo diario de las cuentas bancarias.

Del Análisis de Saldos Disponibles

Al presentar los estados de cuentas y la conciliación respectiva a gerencia se deberá analizar el porcentaje de liquidez disponible a fin de minimizar riesgos de liquidez ya sean estos por altos o bajos niveles disponibles. En caso de mantener un saldo considerable realizar una

previsión del dinero necesario para cubrir obligaciones y/o créditos y el saldo restante invertirlo en las diferentes opciones que dispone la entidad a fin de que ese disponible genere rendimientos.

Proceso para Realizar las Conciliaciones Bancarias

Un sano procedimiento de control interno es la conciliación de las cuentas bancarias que mantiene la entidad a fin de determinar saldos disponibles en las cuentas bancarias y comunicar de forma oportuna a la gerencia, razón por la cual se describe a continuación el procedimiento para su realización.

1. A fin de mes la entidad bancaria emite los estados bancarios por cada cuenta a nombre del FCDNRS.
2. La contadora recibe los estados bancarios del mes.
3. Procede con la revisión de los movimientos bancarios realizados durante el periodo.
4. Rastrear y compara los movimientos del estado de cuenta y el libro auxiliar de bancos con el fin de determinar Notas de Debito, Notas de Crédito, cheques girados y no cobrados, depósitos en tránsito entre otros rubros que no hayan sido contabilizados tanto por el banco como por la entidad.
5. Realizar una conciliación bancaria a partir del saldo contable incluyendo los registros que no han sido contemplados.
6. Determinar si cuadra la conciliación partiendo del saldo contable llegando al saldo del estado de cuenta.
7. Determinar el saldo real disponible en las cuentas bancarias.
8. El gerente deberá aprobar la conciliación bancaria como también el reporte de saldos bancarios a fin de tomar las acciones adecuadas acorde al monto disponible.

Manejo y Contabilización de las Cuentas y Documentos por Cobrar

El manejo de las cuentas y documentos por cobrar dentro de la entidad es de vital importancia ya que en estas cuentas se centra la mayor parte de los activos del FCDNRS, como política de inversión se entregan a los participantes créditos los cuales deberán ser cancelados en un plazo de hasta máximo 72 meses a excepción del crédito hipotecario.

Normativa para el Manejo de las Cuentas y Documentos por Cobrar

De la Seguridad

La documentación respaldo de las obligaciones a favor de la entidad deben ser archivadas de forma secuencial a fin de evitar pérdidas o hurtos de la documentación. En el FCDNRS para cada obligación crediticia se emite un pagaré por el monto de la deuda el mismo que está bajo la custodia de la persona encargada de crédito.

De la Autorización de Crédito

El presidente del Consejo de Administración es el responsable de autorizar un crédito mediante su firma en la documentación respaldo del crédito y en el cheque. Ante un inconveniente en la otorgación de un crédito. Ante un inconveniente acerca del proceso de entrega de un crédito debe ser conocido y resuelto por el Consejo de Administración.

Del Registro de Documentación

Todas las cuentas y documentos por cobrar deben tener un registro adecuado y oportuno indicando la fecha de otorgación del crédito, el monto de la deuda, fecha de vencimiento, firmas tanto del deudor como del garante. Además estos deberán ser registrados contablemente en las cuentas de orden tanto deudoras como acreedoras.

Del Arqueos de Documentación

Sirve para verificar la autenticidad del derecho de cobro a favor de la entidad; los documentos motivos del arqueos son los pagarés que hayan suscrito los deudores. El efectuar el arqueos, es el recuento físico de los documentos, debe cuidarse que los documentos estén a nombre de la empresa, fecha de vencimiento, autenticidad de la firma del deudor, y otros requisitos legales de los títulos de crédito; también se deben observar las precauciones recomendables en todo arqueos y obtenerse la salvaguarda correspondiente. Este arqueos deberá ser realizado de forma mensual.

Del Análisis de Saldo

Consisten en el estudio de los movimientos de las cuentas para determinar la corrección de las operaciones asentadas en ellas y consecuentemente del saldo que muestra. Se aplica al estudio de los saldos más importantes para fortalecer los procedimientos de recaudación, sobre todo cuando estas cuentas y documentos por cobrar están vencidos. La presentación en el balance es por separado las cuentas y documentos por cobrar vigentes y las vencidas a fin de garantizar el análisis de la cartera.

Los problemas encontrados serán resueltos o superados dentro de un tiempo razonable, para impedir la prescripción o incobrabilidad de los valores. Este análisis será efectuado periódicamente, de forma mensual para verificar la eficiencia de la recaudación de las cuentas vencidas. En caso de determinar alguna irregularidad en el saldo, éste será investigado y analizado para efectuar las acciones correctivas y los ajustes que amerite.

De la Cartera Vencida

Se debe realizar un análisis profundo sobre la cartera crediticia detallando las cuentas que se encuentran vencidas lo que demostrará la

incapacidad de cobro de la entidad, el empleado encargado deberá realizar el cálculo de la morosidad con corte al 6 de cada mes e informar al gerente para tomar las medidas correctivas que faciliten la recaudación de esa cartera.

Dependiendo del tiempo de vencimiento de la cartera se tomará las siguientes acciones:

- 1) 1 a 30 días de mora se notificará al deudor.
- 2) 31 a 60 días de mora notificación al deudor y garante
- 3) 61 a 90 días de mora descuento a través del Departamento Financiero.

De la Reducción de Cartera Vencida

La cartera vencida que se mantenga por más de noventa (90) días, después de este lapso y previa verificación de su imposibilidad de cobro (descuento en roles de pago) por parte del departamento de Remuneraciones de la DNRS., será envía a Asesoría Jurídica, quien procederá de acuerdo al caso con las siguientes acciones:

1.- Asesoría Jurídica recibirá del área de cobranzas los documentos necesarios de la cuenta vencida en litigio.

2.- Verificará información y establecerá el proceso legal a realizar de acuerdo al tipo de cuenta ser gestionada y el monto de la misma.

3.- Efectuará gestiones legales de cobro por un tiempo de no mayor a ciento ochenta (180) días en conjunto con el área de cobranzas.

4.- Si no logrará contactar al deudor ni al garante (según sea el caso del crédito emitido) del resultado de la gestión legal, se continuará con el procedimiento “Cuentas incobrables”.

5.- Si lograre contactar al deudor o garante del resultado de la gestión legal, se verificará la cancelación de la deuda.

6.- Si el deudor o garante no está dispuesto a cancelar la deuda, se continuará con la gestión legal. En caso de continuar con la gestión legal, se dará a conocer al Gerente y Responsable de cobranzas, para su inmediata verificación de la gestión legal.

7.- Si el deudor o garante está dispuesto a cancelar, se realizará un convenio de pago con el deudor o garante, se le informará el procedimiento a seguir para la realización el cobro.

8.- Se informará al Gerente y Responsable de cobranzas, sobre el acuerdo con el deudor o garante para el pago.

Del Interés de Mora

Cuando un crédito haya vencido se procede a calcular el respectivo interés de mora desde el día de su vencimiento hasta que la cuota haya sido cancelada. La tasa por interés de mora la fijará el Consejo de Administración y será contabilizada como ingresos extraordinarios. La tasa vigente para el cálculo del interés por mora es del 1.1% de la tasa de interés vigente.

De la Conciliación de Saldos

De forma mensual se deberá conciliar los saldos del sistema contable ABACO con las del sistema de administración de créditos y cesantía a fin de mantener los saldos cuadrados.

De la Confirmación de Saldos

El Comité de Riesgos elegirá una muestra correspondiente al 10% del total de los partícipes que mantienen relación crediticia con la entidad para realizar una confirmación de saldos de los créditos que mantienen con la entidad. Esta confirmación se la realizará de forma semestral a fin de comprobar la conformidad de los partícipes respecto de sus cuentas.

Del Castigo de Cuentas Incobrables

Para aquellas cuentas y documentos incobrables, una vez que se hayan agotado todos los esfuerzos e instancias para su recuperación, se deberán retirar del balance general únicamente previa recomendación de un informe de auditoría y con la aprobación del Consejo de Administración.

Proceso para Realizar una Confirmación de Saldos

- 1) El Comité de Riesgos determina la muestra de partícipes a los cuales se enviará la confirmación de saldos.
- 2) El área de contabilidad realiza las confirmaciones de saldos en base a la información contable.
- 3) El gerente y presidente registra la firma de responsabilidad.
- 4) Se procede a realizar la entrega a los partícipes de ser posible de forma personal.
- 5) El partícipe recibe la confirmación, la analiza y determina si está o no conforma con el saldo presentado.
- 6) En caso de encontrarse conforme con el saldo, firma la confirmación y la devuelve al FCDNRS.
- 7) En caso de no encontrarse conforme con el saldo, recauda y envía a la entidad la información que demuestre que el saldo que contiene la confirmación esta errado.
- 8) Gerencia en conjunto con el área contable realiza un rastreo de la cuenta inconforme a fin de determinar si existe o no el error.
- 9) En caso de no encontrarse el error se procede a comunicar al partícipe.
- 10) En caso de presentarse un error se procede a ajustar la cuenta a fin de presentar el saldo correcto, y se comunica la novedad al partícipe.

Manejo y Contabilización de la Propiedad, Planta y Equipo

Establece los principales lineamientos para el control de los bienes conocidos como propiedad, planta y equipo que posee la entidad.

Normativa para el Control de la Propiedad, Planta y Equipo

De las Adquisiciones

Las adquisiciones se las realizarán previa autorización del presidente del Consejo de Administración dependiendo del valor de la compra; para adquisición de activos por un valor razonable el Consejo de Administración será el encargado de autorizar la compra previo análisis de propuestas bajo los criterios de austeridad, eficiencia, efectividad y economía.

De la Identificación y Protección

Se establecerá una codificación adecuada que permita una fácil identificación, organización y protección de las existencias de suministros y bienes de larga duración. Todos los bienes de larga duración llevarán impreso el código correspondiente en una parte visible, permitiendo así su fácil identificación.

El responsable de la custodia de los bienes de larga duración, mantendrá registros individualizados, numerados, debidamente organizados y archivados, para que sirvan de base para el control, localización e identificación de los mismos. La protección de los bienes entregados para el desempeño de sus funciones, será de responsabilidad de cada empleado.

De la Custodia

La máxima autoridad de la entidad será responsable de designar a los custodios de los bienes así como de establecer un conjunto de

procedimientos que garanticen la conservación, seguridad y mantenimiento de las existencias y bienes de larga duración.

De la Constatación Física de Existencias y Bienes de Larga Duración

Se efectuarán constataciones físicas de las existencias y bienes de larga duración por lo menos una vez al año. El personal que interviene en la toma física, será independiente de aquel que tiene a su cargo el registro y manejo de los conceptos señalados, salvo para efectos de identificación. De esta diligencia se elaborará un acta y las diferencias que se obtengan durante el proceso de constatación física y conciliación con la información contable, serán investigadas, y luego se registrarán los ajustes respectivos; también se identificará los bienes en mal estado o fuera de uso, para proceder a la baja, donación o remate según corresponda, de acuerdo a las disposiciones legales vigentes.

De la Baja de Bienes por Obsolescencia, Pérdida o Robo

Para proceder a la baja de bienes por su mal estado de conservación, obsolescencia, pérdida o hurto, se necesitara la autorización por parte del gerente. Si la pérdida de un bien, que fue debidamente denunciada, es declarada por el Juez competente como hurto o robo en sentencia ejecutoriada se levantará el acta de baja correspondiente y se procederá a la exclusión de los registros contables disminuyendo del inventario respectivo.

Si la baja procediere de una pérdida o destrucción injustificada, al responsable se le aplicará la sanción que corresponda y, cuando el caso lo amerite, se le exigirá además la restitución del bien con otro de igual naturaleza o pagar su valor a precio de mercado.

Del Uso de los Bienes de Larga Duración

En la entidad los bienes de larga duración se utilizarán únicamente en las labores institucionales y por ningún motivo para fines

personales o particulares. Cada empleado será responsable del uso, custodia y conservación de los bienes de larga duración que le hayan sido entregados para el desempeño de sus funciones.

Del Mantenimiento de Bienes de Larga Duración

La administración a través del gerente de la entidad velará en forma constante por el mantenimiento preventivo de los bienes de larga duración, a fin de conservar su estado óptimo de funcionamiento y prolongar su vida útil. Diseñará y ejecutará programas de mantenimiento preventivo, a fin de no afectar la gestión operativa de la entidad. La contratación de servicios de terceros para atender necesidades de mantenimiento, estará debidamente justificada y fundamentada por la persona que solicita el servicio.

Del Método de Depreciación

El método directo será aplicado para calcular el valor de depreciación mensual de los activos fijos de la entidad. Se deberá depreciar los activos por el total del valor de adquisición es decir no se calcula valor residual. Los bienes que hayan sido totalmente depreciados el activo deben quedar registrados con 1 dólar, valor enviado a las cuentas de orden respectivas. En caso de venta de los activos totalmente depreciados se registrarán como utilidad en venta de activos fijos en los ingresos extraordinarios.

Proceso para la Adquisición de Bienes de Larga Duración

- 1) Identificar la necesidad de adquisición de algún equipo
- 2) Solicitar su necesidad, al gerente de la entidad
- 3) Analizar si la entidad tiene capacidad para solventar el pago y si el bien esta 100% depreciado.
- 4) Solicitar como mínimo 2 cotizaciones a proveedores relacionados con lo que se va adquirir.
- 5) Optar por la mejor cotización considerando costo-beneficio

- 6) Entregar este análisis al presidente o Consejo de Administración, según el monto del equipo que se necesite para que sea autorizado.
- 7) Si no es autorizada no se adquiere el equipo, en caso de ser aprobada se procede con la solicitud del equipo con las características autorizadas.
- 8) El proveedor entrega el equipo solicitado, junto con la factura correspondiente.
- 9) Revisar que el comprobante cumpla con todas las normativas vigentes, revisa que el bien y/o material se encuentre en buen estado.
- 10) Realizar el comprobante de retención y elaborar el cheque respectivo y comprobante de egreso.
- 11) Entregar el comprobante de compra a la contadora para su registro contable

Procesos para Realizar los Inventarios Físicos de los Bienes de Larga Duración

1. Emitir un listado de los activos fijos existentes en el sistema contable con el valor respectivo.
2. Cotejar el listado del sistema contable con los activos fijos existentes físicamente.
3. Dejar constancia del conteo mediante la identificación a través de un código el cual debe estar ubicado en un lugar visible.
4. Emitir informe sobre las novedades presentadas en la constatación física y su estado.
5. Remitir informe al gerente y presidente a fin de que sea revisado y aprobado.
6. Tomar decisiones pertinentes de acuerdo a las novedades presentadas.

Manejo y Contabilización de las Obligaciones de la Entidad

Establece lineamientos que ayudaran a un control adecuado sobre las obligaciones que posee la entidad a fin de que verifique su legalidad y exactitud y así precautelar los recursos de la entidad.

Normativa para el Manejo de las Obligaciones de la Entidad

De la autorización

Todas las obligaciones contraídas por la entidad serán debidamente autorizadas por el organismo competente para el efecto.

Del Vencimiento

A fin de mantener un adecuado control de las mismas, se establecerá un índice de vencimientos que permita que sean pagadas oportunamente para evitar recargos, intereses y multas. Todas las obligaciones serán canceladas en la fecha convenida al momento de definir el compromiso, aspecto que será controlado mediante conciliaciones, registros detallados y adecuados que permitan su clasificación, sean éstas a corto o largo plazo.

De los Gastos Adicionales

Que se originen por concepto de intereses o multas por mora injustificada en el pago de las obligaciones con retraso, será de responsabilidad personal y económica de quien o quienes los hayan ocasionado, por acción u omisión.

Del Uso de un Sello Restrictivo

Para los documentos cancelados una vez concluido el trámite del pago, los documentos que evidencien el desembolso de dinero, serán marcados con un sello de “CANCELADO”, que indique en forma visible su condición de documento pagado, debiendo consignar además el

número del cheque girado, el nombre de la entidad bancaria y la fecha de pago. Luego será el área contable la responsable de su registro, archivo y conservación por el tiempo que la ley disponga. Este mecanismo de control interno reduce el riesgo de utilización del mismo documento para sustentar otro egreso de fondos, indebidamente o por error.

De la Información

La información administrativa sobre el endeudamiento de la entidad se organizará de manera tal que satisfaga los diferentes requerimientos, para mejorar el conocimiento y comprensión de este tipo de operaciones.

De las Obligaciones

La entidad adquirirá obligaciones mediante la autorización de gerencia previo análisis de la capacidad de sustentar los pagos que conlleva tal obligación. El área contable deberá presentar las obligaciones clasificadas según el tipo de deudas (deuda interna o deuda externa) y de corto o largo plazo.

De las Obligaciones con Entidades Financieras

La entidad adquirirá una obligación con una entidad financiera previa autorización del Consejo de Administración y previo análisis de:

- 1) Los objetivos del endeudamiento;
- 2) Las fases de endeudamiento;
- 3) La relación costo-beneficio en dependencia al fin de los recursos.

De los Convenios de Pago

La entidad tramitará convenios de pago ante las instituciones acreedoras a fin canalizar los pagos de forma oportuna y evitar recargos

ya sea por interés de mora o multas. El principal convenio autorizado es el sistema de debito bancario.

Proceso para la Presentación y Pagos de Obligaciones Tributarias

- 1) Realizar un auxiliar en el que se detalle el valor de las compras, monto del IVA y retenciones procedentes.
- 2) En el sistema DIMM formularios del S.R.I. realizar las declaraciones correspondientes.
- 3) Ingresar en el sistema
- 4) Escoger contribuyente
- 5) Elaborar declaración original.
- 6) Escoger tipo de formulario.
- 7) Llenar según datos del periodo.
- 8) Guardar declaración.
- 9) Mediante la página web del S.R.I. www.sri.gov.ec:
- 10) Ingresar al portal de contribuyentes
- 11) Ingresar claves de acceso
- 12) Escoger opción declaraciones
- 13) Escoger el número de declaración a ser remitida.
- 14) Subir archivo de declaración.
- 15) Presionar opción enviar.
- 16) Determinar valores a pagar por concepto de impuestos.
- 17) Contabilizar en las cuentas correspondientes los valores a pagar por concepto de impuestos.
- 18) A fin de optimizar recursos, se ha convenido el debito bancario para el pago de impuestos, una vez verificado el debito automático por concepto de impuestos contabilizar el pago de los valores adeudados.
- 19) Archivo de declaraciones realizadas y remitidas al S.R.I.

Manejo y Contabilización del Patrimonio

Las cuentas de patrimonio de la entidad deben ser manejadas de forma eficiente ya que representa los aportes tanto de los funcionarios en calidad de patrono, y de los partícipes de la entidad que son los beneficiarios de la entidad.

Normativa para el Manejo del Patrimonio de la Entidad

De la Recaudación

Los aportes de los partícipes serán recaudados mediante descuento vía debito automático de las cuentas de los partícipes que mantienen en el Banco, junto con los demás descuentos mensuales.

De la Acumulación

La entidad garantizará la correcta y oportuna acumulación de los aportes patronales (hasta diciembre del 2011) e individuales, el sistema de acumulación vigente es de "Cuenta Individual", el sistema informático será de responsabilidad de la administración y velará por su correcto funcionamiento.

De la Distribución de Excedentes

La entidad garantizará la correcta y oportuna distribución de los excedentes de forma mensual en las cuentas individuales de cada partícipe. La distribución se la realizará de forma equitativa en función a los aportes de los partícipes.

La formula de distribución es la siguiente:

$$\text{EXCENT. TOTALES} * \text{TOTAL CTA. INDIVIDL.} \\ \text{EXCEDENTEINDIVIDUAL=} \frac{\text{TOTAL APORTE INDIVIDL. Y ADICIONL.}}{\text{TOTAL APORTE INDIVIDL. Y ADICIONL.}}$$

De la Información

Las cuentas individuales deberán ser remitidas de forma obligatoria cada semestre a los partícipes, a fin de mantener actualizado al partícipe sobre el valor acumulado por concepto de cesantía. El partícipe tendrá acceso a su cuenta individual cuando él lo creyere necesario. Además de forma mensual podrá acceder al detalle de los descuentos realizados por la entidad, en este reporte se evidenciará los saldos de las obligaciones en caso de mantener créditos vigentes con la entidad.

De las Reservas

En el FCDNRS se mantienen dos tipos de reservas que son detalladas a continuación:

1. *Reserva Legal.*- corresponde a un 5% de los excedentes netos del ejercicio hasta completar un 10% del total del patrimonio y capital de trabajo del año 2011.
2. *Reserva Facultativa.*- se fijará un 5% del monto de Aportaciones del año 2011, mismo que será devengado en 12 años de los excedentes netos del ejercicio económico del 2011 en adelante.

Estas reservas deberán ser liquidadas en su parte proporcional, en función al monto de aportes de un partícipe, en el momento en que se retiraren del FCDRS.

De la Conciliación de Saldos

De forma mensual se realiza la conciliación de saldos de los valores de cesantía acumulada por cada partícipe vs los valores contabilizados, antes de enviar la información al organismo de control.

Proceso para Registrar los Aportes Individuales y la Distribución de Excedentes en las Cuentas Individuales

1. Generar aportes de forma automática en el sistema de administración de créditos y cesantía.
2. Generar descuentos totales por partícipe.
3. Envía al banco el reporte de descuentos a fin de que sea realice el descuento respectivo de las cuentas de los partícipes.
4. Envía reporte de débitos bancarios.
5. Determina los participes a los cuales no se realizó el correspondiente descuento.
6. Confirma descuentos en el sistema de administración de créditos cesantía y de forma automática se acumulan los aportes en las cuentas individuales.
7. El área de contabilidad entrega el valor de los excedentes del periodo al auxiliar contable.
8. El auxiliar contable ingresa en el sistema el valor total de excedentes y de forma automática se distribuyen los excedentes en las cuentas individuales.

Manejo y Contabilización de los Ingresos y Gastos

Establecer parámetros que indiquen los controles mínimos aplicados a los ingresos y gastos de la entidad.

Normativa para el Manejo y Contabilización de los Ingresos y Gastos

De los Ingresos de la Entidad

Son considerados ingresos de la entidad el rendimiento de las inversiones tanto privativas como externas.

De la Recaudación y Depósito de los Ingresos

La recaudación de los ingresos se los realizará mediante el sistema de débito bancario automático contratado con el Banco del Pacífico, el monto de la recaudación de acreditará de forma automática en la cuenta corriente que mantiene el FCDNRS con la entidad bancaria mencionada. En caso de que no se hayan realizado los débitos automáticos se procederá a realizar la recaudación en efectivo o mediante cheque a nombre del FCDNRS y serán revisados, depositados y registrados en una de las cuentas corrientes que mantiene la entidad. Los ingresos serán depositados en forma completa e intacta, según se hayan recibido, por tanto, está prohibido cambiar cheques, efectuar pagos o préstamos con los dineros producto de la recaudación.

De la Verificación de los Ingresos

Con la finalidad de comprobar que los depósitos efectuados sean iguales a los valores recaudados se efectuará una verificación diaria de los ingresos, esta diligencia la realizará el gerente de la entidad.

De las Medidas de Protección de las Recaudaciones

La máxima autoridad de la entidad adoptará las medidas para resguardar los fondos que se recauden directamente, mientras permanezcan en poder de la entidad y en tránsito para depósito en los bancos.

De las Medidas para el Control de Gastos

Para mantener un adecuado control sobre los rubros de gastos consideraremos que cada gasto identifique el origen del mismo; los egresos deberán ser aprobados por gerencia; los gastos deben estar sustentados adecuadamente con facturas, notas de venta y/o liquidaciones de compra que cumplan los requerimientos legales.

Procesos para Realizar Pagos Generales

El proveedor vende sus bienes o presta sus servicios al FCDNRS, a la vez elabora el documento (factura, nota de venta, liquidación de compra) respaldo de la transacción y lo entrega a contabilidad del Fondo. Una vez recibido el comprobante en contabilidad se procede con la verificación de los datos del documento con el fin de que no contengan errores matemáticos ni legales.

Si el documento contiene errores de cualquier índole debe ser regresado al proveedor a fin de que se corrija y se emita un comprobante válido. Una vez verificada la validez del documento entregado por el proveedor se procede a elaborar la retención con los porcentajes procedentes. Se procede a realizar el cheque respectivo por el valor del bien o servicio menos las retenciones. Lo autoriza el presidente y gerente mediante la firma en el cheque respectivo. Se procede a la cancelación mediante cheque y entrega del comprobante de retención al proveedor.

1. Contabilidad lo registra.
2. Identificar la factura con el sello de "CANCELADO" y llenar el comprobante de egreso.
3. Archivar en el lugar correspondiente la documentación respaldo de la transacción.

Proceso para Realizar el Cálculo y Cancelación de Sueldos

1. Verificar el cumplimiento con el horario de trabajo respectivo.
2. Realizar el rol de pagos mensual el cual deberá contener la nomina de trabajadores, sueldo básico, aporte individual (9,35%), otras deducciones, fondos de reserva (8,33%) otros ingresos, sueldo líquido a recibir.
3. Elaborar cheques por el valor líquido a recibir.

4. Entregar el cheque previa firma en el rol de pagos.
5. Registrar contablemente.

Normas para el Control en el Área Financiera

Inversiones de la Entidad

A fin de mejorar y asegurar el beneficio de cesantía el FCDNRS deberá buscar estrategias de inversión de las cuales se obtenga la mayor rentabilidad al menor riesgo.

Normativa para Manejar de las Inversiones de la Entidad

De los tipos de Inversiones

Los tipos de inversiones vigentes en el FCDNRS son:

Inversiones Privativas.- Son recurso primarios y secundarios que se concederán únicamente a los partícipes de la entidad.

Inversiones Externas.- Para conformar el perfil de inversiones externas se tomará en cuenta la siguiente clasificación:

Por su ubicación geográfica:

A nivel Nacional.- Se puede invertir en los recursos dentro del territorio ecuatoriano.

A nivel Internacional.- Se puede invertir en los recursos fuera del territorio ecuatoriano, de acuerdo al análisis económico del riesgo país.

Por el sector a nivel nacional:

Sector Financiero.- se puede invertir en los recursos en entidades financieras sean estas: Bancos públicos y privados; Sociedades Financieras; Mutualistas; Cooperativas de Ahorro y Crédito; Otras

instituciones enmarcadas en el sistema financiero reconocidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.

Sector no Financiero.-se puede invertir los recursos en las diferentes empresas de origen público o privado.

De la Capacidad de Pago

Los créditos tendrán derecho a solicitar un crédito de hasta un máximo cuyas cuotas de pago no excedan al 30% de la totalidad de sus ingresos líquidos. En caso de no cubrir la capacidad de pago requerida con los ingresos institucionales podrá presentar una declaración juramentada, debidamente notariada, que demuestre tener otros ingresos provenientes de actividades particulares.

Del seguro de Desgravamen

Todo partícipe que mantenga un crédito con el FCDNRS deberá obligatoriamente cumplir con la exigencia de mantener un seguro de vida-desgravamen que negociará la entidad, a fin de salvaguardar los recursos en la entidad y proteger la integridad del partícipe que sufre un siniestro.

De los Pagos

La recaudación de los pagos mensuales tanto de capital como de intereses es mediante débito automático de las cuentas que los partícipes mantienen en el Banco del Pacífico. Los partícipes podrán realizar pagos de las cuotas mensuales antes de la fecha de vencimiento sin obligatoriedad de descuento de intereses. Se puede realizar abonos de capital de mínimo el 20% del saldo de la deuda lo cual exonerará de intereses por el valor cancelado. Si un partícipe está al día en el pago de sus obligaciones puede solicitar una unificación y/o alcance hasta completar el monto máximo de crédito, siempre y cuando haya cancelado el 20% de sus obligaciones de forma continua y normal.

De las Tasas de Interés

El método de cálculo de interés es de intereses sobre saldos y cuota de pago fija mensual. Las tasas deberán ser reajustadas de acuerdo a las circunstancias económicas y financieras del país.

De las Garantías

Los créditos serán garantizados por un partícipe de la entidad y son consideradas como un aval personal y solidario ante el eventual incumplimiento del partícipe deudor. Un partícipe que mantenga créditos vencidos, de forma directa o indirecta, no podrá garantizar un crédito. Un partícipe podrá garantizar simultáneamente hasta dos créditos. En caso de que un partícipe fallezca y conste como garante de un crédito, el deudor presentará una nueva garantía en el plazo de 15 días. No podrán ser garantes de un familiar directo hasta un tercer grado de consanguinidad y afinidad.

Proceso para la Concesión de Préstamos Ordinarios, Emergentes, Computadoras, Vacacionales y para Mejora de Vivienda

1. Informar al partícipe sobre las modalidades de créditos, así como los plazos establecidos y las cuotas a cancelar de forma mensual.
2. Solicitar comprobantes de ingresos adicionales a fin de evaluar su capacidad de pago.
3. Conocidas las condiciones de cada línea crediticia, el partícipe deberá decidirse a cual acogerse de acuerdo a sus necesidades; es decir monto y tiempo.
4. Una vez decidida la línea de crédito se evalúa la capacidad de pago del partícipe a fin de que sus cuotas no excedan de un 30% del total de sus ingresos.
5. En el caso de que el partícipe no cumpla los requisitos el proceso finaliza.

6. Si cumple todos los requisitos se procede a ingresar sus datos en el sistema de créditos a fin de realizar la solicitud de crédito, tabla de amortización, pagaré y cheque.
7. El garante y deudor deberán acercarse a las oficinas del Fondo de Cesantía a firmar la documentación respectiva.
8. Una vez firmada la documentación el/la presidente y gerente deberán aprobar la solicitud de crédito y firmar el cheque respectivo.
9. El cheque será entregado al partícipe deudor previa firma de su recepción.
10. La documentación sustento del crédito se envía a contabilidad para su registro.
11. Una vez contabilizado el crédito, se devolverá la documentación al área responsable a fin de que sean archivados.

Proceso para la Concesión de Créditos Hipotecarios

1. Presentar los requisitos necesarios para la concesión del crédito hipotecario para la construcción de vivienda. Anexar a los requisitos el informe del avalúo del terreno por parte de la Arquitecta contratada por la entidad.
2. El gerente deberá estudiar y calificar los requisitos para elaborar un informe en el que consta el cumplimiento o no de los requisitos y avalúos.
3. Remitir la documentación al Consejo de Administración.
4. Revisar los requisitos y avalúo del terreno.
5. Aprobar el monto del crédito hipotecario mediante resolución, en caso de cumplir con todos los requisitos establecidos.
6. En base a la resolución del Consejo de Administración, el abogado contratado debe elaborar la minuta de hipoteca a favor del FCDNRS.

7. Una vez elaborada la minuta de hipoteca, se deberá elevar a escritura pública ante un notario y deberán firmar las partes (Representante Legal y Partícipe Deudor).
8. Registrar la escritura de hipoteca en el registro de la propiedad.
9. La responsable prepara el cheque por el valor respectivo según el flujo de caja y cronograma del proyecto. (El total del monto del crédito se entregará en tres partes según al avance de obra presentado por el ingeniero responsable)
10. Firmar la autorización en el cheque correspondiente.
11. Entregar el cheque al beneficiario previa firma en hoja de control de cheques entregados.
12. Una vez terminada la construcción se realizará la minuta de hipoteca de la vivienda construida.
13. Una vez elaborada la minuta de hipoteca, se deberá elevar a escritura pública ante un notario y deberán firmar las partes (Representante Legal y Partícipe Deudor).
14. Registrar la escritura de hipoteca en el registro de la propiedad.

Beneficio de Cesantía

La entrega del beneficio de cesantía es la misión de la entidad por tal motivo este proceso debe ser tratado con mucha seriedad y prudencia a fin de entregar una cesantía equitativa cuando el partícipe cesare en sus funciones por diferentes causas.

Normativa para la Entrega del Beneficio de Cesantía

Del Beneficio de Cesantía

La cesantía es el valor que se paga por una sola vez al partícipe que se retira de la entidad ya sea por renuncia, jubilación u otra causa. El valor por cesantía constituye la sumatoria de los aportes patronales, aportes individuales y excedentes obtenidos por dichos aportes.

De los Beneficiarios

El beneficiario directo del valor de cesantía es el partícipe de la entidad; sin embargo, podrá elegir el beneficiario (os) de la liquidación de cesantía, en caso de incapacidad total y permanente o fallecimiento, para ello determinará por escrito el nombre (s), parentesco y el porcentaje del monto total a ser recibido. Este dato podrá ser actualizado de forma anual hasta el 31 de enero de cada año.

De la Autorización

La presidenta del Consejo de Administración será quien autorice la entrega del beneficio de cesantía, previo informe del gerente del FCERS.

Otorgar las Liquidaciones Correspondientes de los Partícipes que se Retiraren o a los Herederos de los Partícipes que Fallecieron

Establecer lineamiento de control para la satisfactoria entrega del beneficio de cesantía a los partícipes que se retiraren de la entidad ya sea por renuncia o jubilación.

Proceso para Otorgar las Liquidaciones Correspondientes a los Herederos de los Partícipes que Fallezcan

1. Los herederos o beneficiarios deben presentar su petición por escrito solicitando la entrega de los valores líquidos que le corresponden.
2. Una vez revisados los documentos se debe emitir una cuenta individual y se debe revisar valores adeudados por préstamos u otros conceptos.
3. Calcular el monto a ser entregado por rubro de cesantía, esto corresponde a la sumatoria de los aportes patronales, individuales y excedentes hasta la fecha de su aporte.
4. Tramitar con la compañía aseguradora el desembolso del valor correspondiente por el siniestro ocurrido.

5. Del valor que la aseguradora entrega por el siniestro, se descuenta los valores adeudados a la entidad.
6. Con los valores determinados elaborar informe para su aprobación por la Presidencia del Fondo y elaborar cheque para que sean firmados tanto por el presidente como por el gerente del FCDRS.
7. Una vez aprobado el informe de liquidación se debe entregar el cheque a los herederos o beneficiarios previa la firma de su recepción en las hojas de control de entrega de cheques.
8. Contabilizar la liquidación de aportes excedentes y valores adeudados por préstamos u otros conceptos.
9. Archivar la documentación correspondiente en los archivos respectivos.

Recaudación de Valores por Concepto de Préstamos, Aportes y Otros Descuentos

La eficiencia en la recaudación de recursos para la entidad revela el grado de capacidad de la entidad para generar efectivo o sus equivalentes de forma oportuna y completa.

Normativa para la Recaudación de Valores por Concepto de Préstamos, Aportes y Otros Descuentos

Mediante Debito Bancario

La estrategia planteada por la administración del FCDNRS para la eficiente recaudación de los recursos provenientes de los pagos de créditos, aportes, pago de seguro de vida-desgravamen, aguinaldo navideño y otros es el debito bancario automático que mantiene con el Banco del Pacífico. Para el eficiente cálculo de los descuentos mensuales es importante mantener la base de datos actualizada con datos de los partícipes tales como: sueldos así como porcentajes de aportes individuales y adicionales, número de cuenta bancaria, fecha de vencimiento de un crédito, días de mora entre otros datos relevantes.

Mediante Pagos en Efectivo

Para los partícipes que no fueron debitados por diferentes circunstancias, se ha establecido la modalidad de recaudación en efectivo a través de la ventanilla de Servicio al Cliente ubicada en las oficinas de la entidad, para lo cual se debe emitir un comprobante de ingreso y deberá apegarse a las normas para el manejo y contabilización de la cuenta caja.

Mediante el Departamento Financiero de la Entidad

Cuando un partícipe registre créditos vencidos por más de 60 días se procederá a enviar al departamento Financiero los valores adeudados por el partícipe, estos valores deben ser enviados hasta el 10 de cada mes.

Proceso de Recaudación de Fondos Mediante Descuentos Bancarios Mensuales

El procedimiento para la recaudación de recursos mediante descuento bancario es muy importante para el desarrollo eficiente de la entidad.

Recaudación de Valores en Efectivo

1. Las recaudaciones en efectivo deberán apegarse a la normativa para el manejo y contabilización de la cuenta caja.
2. El Banco del Pacífico emite un reporte de débitos bancarios efectuados a las cuentas de los partícipes.
3. Determinar el número de partícipes a los cuales no se realizó el respectivo débito bancario y analizar las razones por las que se argumenta no haber realizado el correspondiente débito.
4. Realizar la confirmación de débitos en el sistema de administración de créditos y aportes.
5. Emitir el reporte de débitos a fin de que sean contabilizados.

6. Se procede con la comunicación a los partícipes que no se les realizó el débito para que se acerquen a las oficinas del FCDNRS a cancelar los valores cancelados.
7. El partícipe se acerca a cancelar los valores adeudados al FCDNRS.
8. En caso de que no se acerque a cancelar los valores pendientes se emite un informe de morosidad con corte al 6 de cada mes, el cual deberá ser contabilizado.
9. En el caso de que el partícipe se acerque a cancelar, se realiza los caculos correspondientes de los valores pendientes además se tomará en cuenta si se debe o no cobrar interés por mora y se emite el correspondiente comprobante de ingreso.
10. Al final del día se realizará un arqueo de caja a fin de proceder a depositar los valores recaudados.
11. La papeleta de depósito se deberá entregar al área contable a fin de que sea registrada.

Proceso para la Administración de Fondos de Reserva de los Partícipes de la Entidad.

A fin de regular las operaciones de ahorro de los recursos provenientes de los Fondos de Reserva de los partícipes de la entidad, se ha establecido el sistema de administración de esos fondos a fin garantizar el ahorro y la retribución correspondiente.

Para iniciar el ahorro de los Fondos de Reserva

1. Informar al partícipe de la modalidad de ahorro de los Fondos de Reserva.
2. Si el partícipe desea acumular los Fondos de Reserva firma la autorización correspondiente por el valor que desea ahorrar de forma mensual.
3. De forma mensual se realiza el correspondiente débito bancario y registro en la cuenta individual por Fondos de Reserva.

4. Acreditación de excedentes mensuales en función al valor acumulado
5. Una vez acumulados veinte y cuatro aportaciones.
6. Si, el partícipe decide retirar sus Fondos de Reserva realiza la solicitud correspondiente y recibirá su cheque en un plazo máximo de tres días.
7. El partícipe puede también transferir los fondos de reserva al valor de su cesantía o al pago de valores adeudados a la entidad.
8. Si desea seguir acumulando sus fondos de reserva firma una nueva autorización de débito bancario.

Validación de la Propuesta

La propuesta de la siguiente investigación se desarrollo utilizando la siguiente metodología: Se ofició al Presidente del Fondo de Cesantía, Gerente, Contadora, y personal operativo, sobre la culminación del tema de investigación y la necesidad de analizar y discutir la propuesta planteada.

Fase I.- Se socializó la propuesta con todos los involucrados del Fondo de Cesantía, Directores y personal operativo. Se requirió la proyección de un resumen y se dejó el documento para su respectivo análisis, lo cual fue valioso.

Fase II.- Discusión y evaluación de la propuesta, se sometió a la consideración y se recabó las opiniones de los funcionarios presentes, mismos que expusieron sus opiniones al investigador sobre:

1. El cumplimiento de la normativa legal emitidas por la Superintendencia de Bancos y Seguros.
2. Supervisar el control interno en el desarrollo de las operaciones a fin de que los objetivos sean alcanzables para la entidad.
3. La propuesta debe ser implantada para proporcionar información de los diferentes procesos que desarrolla la entidad.
4. Establecer las diferentes estrategias a corto, mediano y largo plazo que coadyuve a la consecución de objetivos organizacionales.
5. La capacitación al personal, con conocimientos acordes a su actividad, y la retribución económica equitativa.
6. Adoptar un Plan de Desarrollo Integral, dentro de un horizonte mínimo de cinco años.
7. El modelo de control interno propuesto asegurará los recursos tanto humanos, materiales y económicos de la entidad, sirviendo esta información de marco referencial para la toma de decisiones.
8. La implementación de valores éticos que constituyan un sólido fundamento moral para su conducción y operación.

9. El Comité de Riesgos debe proponer técnicas para evaluar los riesgos a fin de tomar acciones que mitiguen los riesgos inherentes a las operaciones.
10. Las deficiencias de control deberán reportarse a la gerencia y al Consejo de Administración.
11. El monitoreo del control interno será en forma permanente a fin de minimizar los riesgos.
12. El control interno no deberá limitarse a las cifras de los estados financieros, sino evaluar los niveles de eficiencia operacional en los procesos administrativos, contables y financieros.

Una vez analizado, discutido y evaluado, emitieron su opinión y la utilidad práctica de la propuesta, lo anotado se evidencia por escrito mediante un acta. Estas consideraciones fueron incorporadas a la propuesta al igual que todo cambio que se requiera durante el desarrollo, serán ajustados de acuerdo a las exigencias de la SBS.

Las opiniones recabadas son las siguientes:

Lic. Vinicio Flor, Presidente del Fondo de Cesantía de la DNRS, estudios superiores, opinión: Este modelo nos permitirá obtener la información en forma oportuna, para verificar el cumplimiento de nuestros objetivos y metas, y seguir con los correctivos necesarios que nos permita administrar en forma eficiente y efectiva nuestros recursos económicos, humanos y materiales.

La propuesta constituye también en una herramienta importante que facilita contar con información oportuna y fiable, garantizando una adecuada toma de decisiones y la integridad de procedimientos tanto en la parte administrativa como financiera, minimizando de esta manera el riesgo de nuestra gestión que va en beneficio de nuestros socios.

Lic. Marco Jiménez, Gerente – Pagador, estudios superiores, opinión: La propuesta tiene elementos completos, información oportuna,

factibilidad de obtener la búsqueda en un solo módulo, lo que nos permitirá verificar los procedimientos propuestos y poder retroalimentarlos si, así lo requiere.

Lic. Luisa Cifuentes, Contadora del Fondo, estudios superiores, opinión: La herramienta presentada es de importancia primordial para la toma de decisiones inmediatas, ya que no permitirá conocer y vigilar como estamos avanzando en términos cuantitativos, identificando los procedimientos a seguir según normativas aplicadas por los órganos de control.

Sra. Karina Rodríguez, Auxiliar de Contabilidad, opinión: Las decisiones van a ser oportunas y las soluciones serán las más acertadas, con este modelo visualizaremos como estamos coordinando nuestra gestión, especialmente en el control de actividades a cumplir, sin que esto implique la pérdida de tiempo.

Fase III.- Implantación y evaluación.- Que se halla a criterio de los Directivos del Fondo de Cesantía, sujeto a aceptación que permitirá un feed back de conocimientos. Actualmente la entidad ha incluido el aplicación del diseño del modelo Administrativo – Financiero dentro de las prioridades para la administración misma del Fondo.

Contrastación de las Preguntas de Investigación con los Resultados de la validación

1. ¿Cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se presentan en la administración de los recursos financieros, administrativos y de control interno del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social FCPC?

Fortalezas.- Pertenencia de los miembros y administración con experiencia, rendición de cuentas, buena atención en el servicio al cliente, alta rentabilidad, plazos razonables, diversidad en la venta del servicio, solvencia financiera, entrega de cesantía, baja morosidad y excedentes distribuidos a los socios.

Debilidades.- Inexistencia de un documento formal de planeación, proceso y controles de las actividades, falta de promisión de los servicios de la entidad, ausencia de concientización sobre el ahorro y sus beneficios, retraso en la implantación de un sistema informático contable y de cobranzas, duplicidad y repetición de procesos.

Oportunidades.- Buen ingreso per cápita, ampliación de cartera de crédito, incremento del porcentaje de aportes voluntario, captación de ahorro proveniente del porcentaje mensual de los fondos de reserva, participación conjunta con autoridades de la DNRS, rendición de cuentas por parte de la administración, reconocimiento al Fondo por la concesión de préstamos, atención en oficinas ubicadas en el interior de la DNRS, convenio débitos bancarios y Fondo bajo el control del la SBS.

Amenazas.- Incremento del índice inflacionario, desconfianza ante política del gobierno, reforma a la Constitución de la República del Ecuador, constantes cambios tecnológicos del sistema de crédito, alta competencia en el mercado financiero, ofertas crediticias a menor costo y mayor monto y plazo.

Todos los Directivos y personal operativo que validaron la propuesta han analizado las estrategias a seguir para el cambio de crecimiento, preservación y confortación:

Crecimiento.- Incentivar participación y aporte en su cesantía, planes de rentabilidad y la captación de los Fondos de Reserva, mejorar la atención al cliente con el mejoramiento de los sistemas informáticos, Diversidad en la inversión de sus recursos, planes de servicio de cuenta de ahorro, captación de inversiones a plazo fijo y la vinculación con organismo externos para conseguir créditos mayores.

Preservación.- Aprovechando la experiencia de la administración, formalizar un documento para la planeación, procesos y controles de las actividades, definir estrategias de marketing que incentiven el ahorro a largo plazo y las modalidades de crédito, diseño e implementación de un sistema contable compagina con crédito y analizar montos máximo de crédito.

Comportación.- Utilización eficiente de recursos, aprovechar las cualidades del personal, analizar el comportamiento de índices inflacionarios y tasas de interés, posibilidad que personal bajo la modalidad de contrato aportes al fondo, elaboración de contingencia para casos inflacionarios, solicitar al SBS, acceso a la Central de riesgos para verificar datos, ofrecer a los socios seguros médicos, de vida, mortuorios y promocionar constantemente el beneficio de ahorro a largo plazo.

2. ¿Cuáles deben ser los componentes necesarios de la estructura financiera y de control interno del Fondo Complementario Provisional Cerrado-FCPC?

Los Directivos y personal operativo evaluaron la propuesta del modelo administrativo – financiero considerando que tiene elementos que unifica la información en un solo modulo que incluya: indicadores, balances, tendencias, manual de control interno, de riesgos, de gestión,

indicadores financieros, seguimientos administrativos y operativos, que permitirán verificar el cumplimiento de objetivos estratégicos y fortalecer la toma de decisiones y soluciones.

3. ¿Cómo son los procesos Financieros del Fondo en relación al desarrollo de la actividad organizacional?

Como ya se manifestó en el Capítulo IV, con la aplicación de los cuestionarios de evaluación del control interno, componente Supervisión y Monitoreo, el factor Actividades de monitoreo, se evidenció que de seis sub-factores a evaluar en las áreas de Dirección y Operativa, se evidenció el nivel de riesgo alto, que influye en los procesos financieros para el desarrollo de las actividades de la entidad. Bajo estos argumentos de juicio con la aplicación de las Normas de Control en el Área Contable propuestos, mejorará la eficiencia y efectividad en el registro y emisión de información financiera para la toma de decisiones, por quienes están al frente en la Administración de los recursos de los Socios del Fondo de Cesantía de la DNRS – FCPC.

4. ¿De qué manera el manual de procedimientos y la reestructuración administrativa - financiera, mejorará el funcionamiento y organización del Fondo Complementario Provisional Cerrado del Fondo de Cesantía del Centro de Rehabilitación Social?

Al no existir un manual de control interno que defina las actividades administrativas, contable y financieras, que a pesar de tener una organización con una estructura administrativa definida, hace falta del establecimiento de estrategias y políticas actualizadas que guíen las operaciones de la entidad. La implementación de controles de orden administrativo, contable y financiero permitirá salvaguardar los recursos, proporcionará disciplina, integridad y la competencia de la gente, incluyendo los valores éticos en el ambiente que opera la administración.

El Presidente, Gerente, contador y auxiliares de contabilidad, se comprometen en la aplicación de este modelo, que garantizará la integridad y la seguridad de la información del Fondo de Cesantía DNRS.

Conclusiones

1. La falta de un manual de control interno formalmente establecido, indujo que las actividades administrativas, contable y financieras se hayan desarrollado por el conocimiento práctico adquirido y experiencia de sus empleados.
2. La estructura administrativa se encuentra organizada en base a sus estatutos de creación, pero es necesario el establecimiento de estrategias y políticas que guíen las diferentes actividades de la entidad.
3. La no implementación de controles internos administrativos, contables y financieros en cada una de las acciones diarias de la entidad, permitió una falta de protección y resguardo de los recursos de los socios.
4. EL Fondo de Cesantía se enfrenta a una variedad de riesgos provenientes tanto de fuentes internas como externas, las cuales deben ser valorados. La valoración de riesgos es la identificación y el análisis de riesgos relevantes para la consecución de objetivos, constituyendo la base de cómo se debe administrar los riesgos.
5. La falta de un sistema de Control Interno que monitoree continuamente, es el proceso por el cual se valora la calidad del desempeño del sistema a través del tiempo y las circunstancias presentadas como consecuencia del ambiente económico – financiero global.

Recomendaciones

1. La administración es el principal responsable del control interno, por lo tanto, deberá supervisar el desarrollo de las operaciones mediante la aprobación y autorización de las diferentes actividades a fin de que los objetivos de la entidad sean cumplidos de forma eficiente.
2. La capacitación del personal es importante, por lo que deberán mantener al recurso humano actualizado en conocimientos; así como también la retribución económica equitativa acorde a las funciones que desarrolla en el Fondo.
3. Aplicar el manual de procedimientos propuesto, protegerá, salvaguardará y asegurará que los recursos humanos, materiales y económicos del Fondo, estén congruentes en asegurar la exactitud y veracidad de los registros contables, y esta información sea el principal insumo para la toma de decisiones.
4. El Comité de Riesgos deberá proponer técnicas para evaluar los riesgos y su impacto en las operaciones que desarrolla el Fondo de Cesantía, con el fin de tomar acciones que mitiguen los riesgos inherentes a las operaciones.
5. El sistema de control interno no deberá limitarse únicamente a la confiabilidad en la manifestación de las cifras que son reflejadas en los estados financieros, sino también evaluar el nivel de eficiencia operacional en los procesos administrativos, contables y financieros.

BIBLIOGRAFÍA

Aguilar Julio Estuardo; *Matemáticas Financieras* – Tulcán 2005 Es. – *Interés Simple, Créditos en cooperativas, monto a interés compuesto.*

Amat Solas Joan M. – *Planificación Financiera* – Escuela de alta Dirección y Administración Barcelona 1993; -*Análisis de Políticas Financieras*-.

Aranda Aranda; Alcides – *Planificación Estratégica Educativa* – Imprenta Cosmos Quito 1 Ed. 2000; Es.

Bengoechea, B. (2002). *Dirección de Marketing y Ventas*. Tomo I; II y III Es: Editorial Cultura S.A. Madrid

Chiavenato, I.; Villamizar, G. A. (2001). *Administración; Teoría; Proceso y Práctica*. España: 3 Ed.; Es.

Dávila Zambrano Sandro, - *Administración* – Quito 1 Ed. 2002; Es. – *Estructuras Organizacional; Planeación Organizacional Social*.

Espejo Jaramillo Lupe Beatriz.- *Contabilidad General*. Editorial de la Universidad Técnica Particular de Loja; - Loja 2007; Es. – *Organización Contable de la empresa, Aplicación contable, información financiera, inversiones*.

Fernández Romero Andrés, *Dirección y Planificación Estratégica de la Empresas y Organizaciones*, 2004.

Garrido Pavia Jordi, *Tácticas magistrales de venta: Tería, casos y ejemplos para incrementar su rentabilidad comercial*, Norma 2009.

Garrido Santiago, *Dirección estratégica*, McGraw Hill. Madrid. Segunda edición, 2006.

Hitt Michael A.; Ireland R. Duarte; Hoskisson Robert E. – *Administración Estratégica, competitividad y conceptos de globalización* – México 5 Ed. 2004 Es. – *Competividad estratégica, Globalización estratégica de la organización empresarial; desarrollo de competencia central*.

Koontz Harold; Weihrich Heinz, *Administración una perspectiva global*, McGraw Hill, 2004.

López C. Jimmy, *Administración General II*, CODEUD Gráficas Ruiz, Primera Edición, 2004.

Mintzberg Henry, Brian Quinn, James – *Trabajo de Administración: Fantasías y realidades* – Biblioteca de *Planeación Estratégica* / Prentice Hall Hispanoamericano. México 1991; Es. – *Administración/Planificación Administrativa*.

Moncayo Patricio, CONUEP; Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas – *Que es la Planificación Estratégica Situacional; Planificación cultural y diseño de proyectos*/CONESUP; Quito 1991 Es. – *Prácticas de la Planificación; Organización de ideas y Programas*.

Orozco Cadena José – *Contabilidad General; Teoría y Práctica para la legislación Nacional*; Quito 1997 Es. – *Organización Financiera, Procesos, Balances*.

Stoner James A. F.; Edward Freemark; Gilbert- *Administración*/Pearson Educación; México 6 Ed. 1996 Ilust. Fac, graf, Es. – *Gestión de Administración; Planificación de la Administración, Liderazgo, Administración de Operaciones, Proceso Administrativo*.

Thompson Arthur A, STRICKLAND, A. J., *Administración estratégica*, McGraw-Hill, 11a. edición. 2001.

Vázquez M. Marcelo, *Introducción a la Teoría Económica*, Edit. Cuenca, Primera Edición 2001.

ANEXO A:
ENTREVISTAS A.1:

**ENCUESTA APLICADA A LOS SOCIOS DEL FONDO DE
CESANTIA DE LA DNRS.**

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD JOSE PERALTA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA A SOCIOS ACTIVOS DEL FCDNRS**

Propósito: Esta encuesta tiene por objetivo examinar cuales son las expectativas de los socios activos del FCDNRS, para constituir el modelo Administrativo – Financiero acorde a las exigencias de los mismo.

1.- ¿Qué cargo cumple en el Sistema Penitenciario?

Funcionario _____
Guía Penitenciario _____

2.- ¿Cómo considera la Gestión del Fondo de Cesantía?

Buena _____
Regular _____
Mala _____

3.- ¿Con el Diseño de un Modelos Administrativo – Financiero, considera Ud. que mejorara la gestión del Fondo de Cesantía?

Buena Gestión _____
Regular Gestión _____
Mala Gestión _____

4.- ¿Cuál es su expectativa a largo plazo del Fondo de Cesantía?

Recibir Cesantía Total _____
Recibir Cesantía Parcial _____
Salvar Capital Aportado _____

5.- ¿Apoyaría para la implementación de un Modelo Administrativo – Financiero para el Fondo de Cesantía de la DNRS.

SI _____
NO _____

ANEXO A:

ENTREVISTAS A.2:

ENCUESTA APLICADA A LOS DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO DEL FONDO DE CESANTIA DE LA DNRS.

**UNIVERSIDAD TECNICA DEL NORTE
UNIVERSIDAD JOSE PERALTA
MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS
ENCUESTA A DIRECTIVOS Y PERSONAL OPERATIVO DEL FCDNRS**

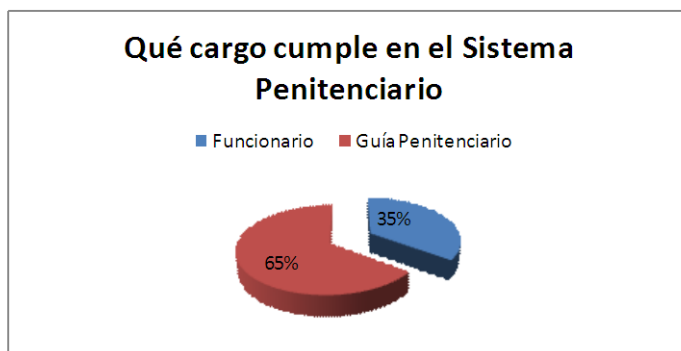
Propósito: Esta encuesta tiene por objetivo conocer la situación actual del Fondo de Cesantía y establecer las herramientas necesarias para constituir el modelo Administrativo – Financiero necesaria para mejorar su Gestión. Por lo tanto es necesario su colaboración y veracidad en las respuestas que incidirá en beneficio del Fondo.

- 1.- ¿Cómo está estructurado el Fondo Cesantía?
- 2.- ¿Quiénes son los principales involucrados?
- 3.- ¿Considera oportuno y suficiente la información Administrativa – Financiera que produce?
- 4.- ¿Considera que es fuerte el control interno institucional?
- 5.- ¿Qué estilo de liderazgo aplica?
- 6.- ¿Está conforme con el ambiente laboral existente?
- 7.- ¿Para su gestión considera oportuno y suficiente la capacitación que le proporciona el Fondo de Cesantía?
- 8.- ¿Considera apropiado el servicio brindado al cliente?
- 9.- ¿Existen manuales de funciones administrativas y contables?
- 10.- ¿Existen manuales de control interno?
- 11.- ¿La experiencia del personal operativo es apropiada?
- 12.- ¿Se analizan los resultados obtenidos con los reportes de años anteriores?

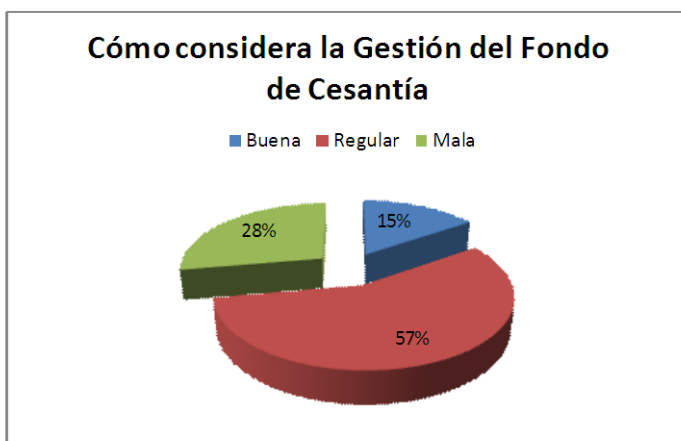
ANEXO B:

GRAFICOS DE TABULACION A LOS SOCIOS

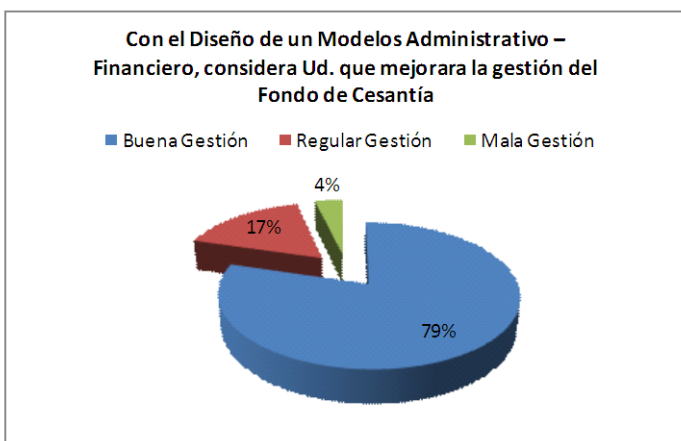
1.- ¿Qué cargo cumple en el Sistema Penitenciario?



2.- ¿Cómo considera la Gestión del Fondo de Cesantía?



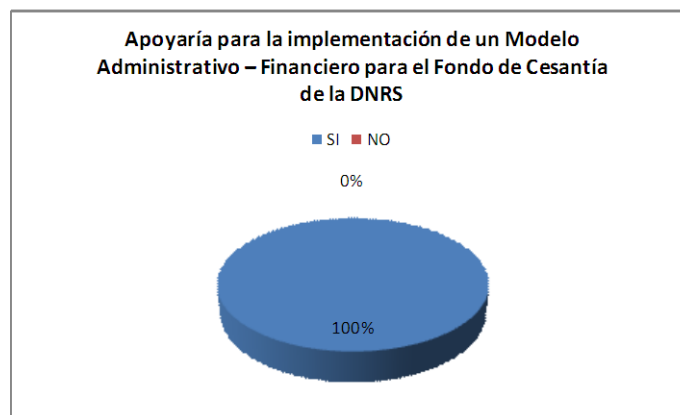
3.- ¿Con el Diseño de un Modelos Administrativo – Financiero, considera Ud. que mejorara la gestión del Fondo de Cesantía?



4.- ¿Cuál es su expectativa a largo plazo del Fondo de Cesantía?



5.- ¿Apoyaría para la implementación de un Modelo Administrativo – Financiero para el Fondo de Cesantía de la DNRS?



1.- ¿Qué cargo cumple en el Sistema Penitenciario?

Funcionario	57	Total encuestados:
Guía Penitenciario	105	162

2.- ¿Cómo considera la Gestión del Fondo de Cesantía?

Buena	25	
Regular	92	Total encuestados:
Mala	45	162

3.- ¿Con el Diseño de un Modelos Administrativo – Financiero, considera Ud. que mejorara la gestión del Fondo de Cesantía?

Buena Gestión	129	
Regular Gestión	27	Total encuestados:
Mala Gestión	6	162

4.- ¿Cuál es su expectativa a largo plazo del Fondo de Cesantía?

Recibir Cesantía Total	162	Total encuestados:
Recibir Cesantía Parcial	0	162
Salvar Capital Aportado	0	

5.- ¿Apoyaría para la implementación de un Modelo Administrativo – Financiero para el Fondo de Cesantía de la DNRS?

SI	162	Total encuestados:
NO	0	162

ANEXO C:

ACTA DE VALIDACIONES DE PROPUESTA

Conforme las normas exigidas por el Instituto de Postgrados de la Universidad Técnica del Norte, se procede a levantar la presente acta que formará parte integrante de la Tesis “Modelo Administrativo – Financiero para el Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC”.

Se cuenta con el apoyo del Sr. Presidente del Fondo de Cesantía Nacional y los principales miembros Directivos y responsables que conforman la Administración del Fondo.

Los aspectos de mayor relevancia y prioridad, han sido remitidos a los Consejos de Administración y Vigilancia, así como ha Gerencia y personal operativo para el inicio de la implantación, al ser una necesidad requerida para la Organización, Socios y de demás Entes de Control.

El investigador procede a socializar en forma individualizada la propuesta y los principales objetivos.

Una vez conocida la propuesta, se procede a discutir y a evaluar, procediendo a una segunda revisión del material expuesto y entregado a los usuarios por parte del investigador, se somete a consideración y juicio de los Directivos, Gerente y personal operativo, donde se intervino para el presente análisis y discusión, quienes emiten su opinión y la utilidad práctica de la propuesta.

Lic. Vinicio Flor, Presidente del Fondo de Cesantía de la DNRS, estudios superiores, opinión: Este modelo nos permitirá obtener la información en forma oportuna, para verificar el cumplimiento de nuestros objetivos y metas, y seguir con los correctivos necesarios

que nos permita administrar en forma eficiente y efectiva nuestros recursos económicos, humanos y materiales.

La propuesta constituye también en una herramienta importante que facilita contar con información oportuna y fiable, garantizando una adecuada toma de decisiones y la integridad de procedimientos tanto en la parte administrativa como financiera, minimizando de esta manera el riesgo de nuestra gestión que va en beneficio de nuestros socios.

Lic. Marco Jiménez, Gerente – Pagador, estudios superiores, opinión: La propuesta tiene elementos completos, información oportuna, factibilidad de obtener la búsqueda en un solo módulo, lo que nos permitirá verificar los procedimientos propuestos y poder retroalimentarlos si, así lo requiere.

Lic. Luisa Cifuentes, Contadora del Fondo, estudios superiores, opinión: La herramienta presentada es de importancia primordial para la toma de decisiones inmediatas, ya que no permitirá conocer y vigilar como estamos avanzando en términos cuantitativos, identificando los procedimientos a seguir según normativas aplicadas por los órganos de control.

Sra. Karina Rodríguez, Auxiliar de Contabilidad, opinión: Las decisiones van a ser oportunas y las soluciones serán las más acertadas, con este modelo visualizaremos como estamos coordinando nuestra gestión, especialmente en el control de actividades a cumplir, sin que esto implique la pérdida de tiempo.

El investigador agradece a cada uno de los funcionarios mencionados por todo el respaldo y apoyo tanto en el diagnóstico, desarrollo y evaluación de la propuesta, así como de la incorporación de ciertas recomendaciones

emitidas durante su trabajo. Las fases de implantación y evaluación se hallan sujetas a criterio de los Directivos del Fondo de Cesantía de la Dirección Nacional de Rehabilitación Social – Fondo Complementario Previsional Cerrado – FCPC.

Para constancia de lo actuado firman en unidad de Acto.

Quito, Julio 28 de 2011.

Lic. Vinicio Flor
PRESIDENTE DEL FONCES-DNRS.

Lic. Marco Jiménez
GERENTE - PAGADOR

Lic. Luisa Cifuentes
CONTADORA

Sra. Karina Rodríguez
AUX. CONTABILIDAD

Ing. Com. Raúl Matute C.
INVESTIGADOR

ANEXO D:

GLOSARIO

Administración financiera.- Expresión que tiene notable importancia en la vida de las empresas.

Aportaciones.- Para distinguir lo que se aporte en bienes, valores o servicios a una sociedad.

Controles.- Diversas operaciones que tienen lugar en el seno de la empresa, dan naturalmente lugar a controles que se encuentran en el artículo correspondiente.

Jubilación o retiro.- Es el cese de los funcionarios y de los trabajadores, y retiro al de los militares.

Muestra.- Trabajo de orden estadístico tendiente a determinar un fenómeno con respecto a un conjunto estadístico.

Previsiones.- Son las cantidades que se detraen de los beneficios de un ejercicio, con idea de destinarlas después a una finalidad determinada.

Socios o sociedad.- Es un contrato por el cual dos o más personas se obligan a poner en común dinero, bienes o industria, con el ánimo de partir entre sí las ganancias.

ANEXO E:
DOCUMENTOS QUE EVIDENCIAN LA INVESTIGACION

MATRIZ F.O.D.A. DEL FONDO DE CESANTÍA DE LA DNRS-FCPC

<u>FORTALEZAS</u>	<u>OPORTUNIDADES</u>	<u>DEBILIDADES</u>	<u>AMENAZAS</u>
Capacidad Directiva - Pertenencia de los miembros del comité de organización - Rendición de cuentas	Factor Económico - Ingreso per cápita - Ampliación de cartera de créditos - Incremento voluntario del porcentaje de aportes por parte de los partícipes - Captar el ahorro proveniente del porcentaje mensual de Fondos de Reserva	Capacidad Directiva - Inexistencia de un documento formal de planeación, procesos y controles de las actividades - Inexistencia de promoción de los servicios de la entidad	Factor Económico - Incremento del índice inflacionario. - Desconfianza ante políticas de gobierno.
Capacidad Competitiva - Agilidad, eficiencia y oportunidad en la entrega de créditos a los partícipes de la entidad - Alta rentabilidad - Plazos razonables - Bajos costos operativos	Factor Político - Participación conjunta con autoridades de la DNRS	Capacidad Competitiva - Ausencia de campañas promocionales y concientización sobre el ahorro y sus beneficios	Factor Político - Reforma a la Constitución Política del Ecuador
Capacidad Financiera - Diversidad de modalidades de créditos a disposición de los partícipes - Solvencia financiera - Entrega de cesantías satisfactorias - Cómoda tasa de interés - Bajo índice de morosidad - Los excedentes son distribuidos en beneficio de los partícipes	Factor Social - Reconocimiento a la institución por concesión de préstamos	Capacidad Financiera	Factor Social
Capacidad Tecnológica	Factor Tecnológico	Capacidad Tecnológica - Retraso en la instalación de un sistema informático contable exclusivo para las operaciones de la entidad.	Factor Tecnológico - Constantes cambios tecnológicos del sistema de crédito
Capacidad en Talento Humano - Excelente atención al cliente	Factor Geográfico	Capacidad en Talento Humano - Duplicidad y repetición de procesos	Factor Geográfico
	Factor Competitivo - Convenio de débitos bancarios - Entidad controlada por la Superintendencia de Bancos y Seguros.		Factor Competitivo - Alta competencia del mercado financiero - Ofertas crediticias a menor costo, mayor monto y mayor plazo.
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador			

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confian	N. Riesgo
Ambiente de Control	Integridad y valores éticos	Determinar si la organización establece valores éticos, basados en los estándares de conducta para el desarrollo de sus actividades dentro y fuera de la entidad, a fin de mantener una cultura de organización óptima para el buen reconocimiento institucional.	7	57%	43%
	Compromiso por la competencia profesional del personal	Evaluar si la administración se interesa por el grado de competencia profesional existente, y el nivel de habilidades y conocimientos que se requieren en cada área de desempeño para el correcto funcionamiento de las operaciones de la entidad.	7	50%	50%
	Consejo de Administración	Determinar el grado de participación del Consejo de Administración en las operaciones, a fin de evaluar el cumplimiento de sus funciones dentro de la organización.	6	58%	42%
	Filosofía administrativa y estilo de operación	Determinar la eficiencia de los sistemas de procesamiento de la información, principios y criterios a fin de obtener información financiera y no financiera para la tomas de decisiones.	8	44%	56%
	Estructura organizativa	Verificar si con la estructura organizativa se puede controlar eficazmente las actividades que realiza la empresa y que al mismo tiempo la información fluya de manera comprensible.	7	43%	57%
	Asignación de autoridad y responsabilidad	Establecer si se toma en cuenta la asignación de autoridad y responsabilidad para las actividades de gestión y si se efectúa el establecimiento de las relaciones de jerarquía y de las políticas de autorización.	5	60%	40%
	Políticas y prácticas en materia de recursos humanos.	Practicar políticas que permitan un mejor reclutamiento de personas, que se mantengan y sean competentes dentro de los planes que tiene la empresa.	7	14%	86%
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador					

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confiar	N. Riesgo
Evaluación de Riesgos	Objetivos	Determinar si la entidad tiene claramente definidos tanto los objetivos como el desarrollo de planes y programas que se hayan generado para su cumplimiento con el fin de ejecutar eficientemente el control	8	38%	62%
	Evaluación de riesgos	Medir los posibles efectos e los riesgos identificados a fin de clasificarlos en orden de prioridad y su nivel de impacto.	6	17%	83%
	Manejo de Cambio	Determinar si existen mecanismos y si éstos son adecuados para enfrentar cambio en el ambiente económico y jurídico a fin que la entidad no se vea afectada antes los nuevos modelos.	6	17%	83%

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confiar	N. Riesgo
Actividades de Control	Tipos de actividades de control	Determinar si las políticas y procedimientos diseñados como parte integral de la organización son establecidos, comunicados, practicados y ayuda a la consecución de objetivos.	8	69%	31%
	Control sobre sistemas de información	Verificar que las políticas y procedimientos se cumplan en el área de sistemas de información a fin que se amita información confiable para la correcta toma de decisiones.	8	63%	37%
Fuente: FCDNRS Elaborado por: Investigador					

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confiar	N. Riesgo
Información y comunicación	Información	Determinar el grado de confiabilidad de la información financiera, relacionada con las operaciones afín de que responda a las expectativas tanto internas como externas.	7	100%	0%
	Comunicación	Apoyar la difusión y sustentación de los valores éticos, así como la misión, políticas, objetivos y resultados de la gestión par que la comunicación sea eficiente dentro y fuera de la entidad, y se tome decisiones en conjunto.	6	75%	25%

DIAGNOSTICO DEL CONTROL INTERNO DE LA ENTIDAD					
COMPONENTE	ALCANCE	MOTIVO DEL EXAMEN	Factores	N. Confianza	N. Riesgo
Monitoreo	Actividades de monitoreo	Determinar si las actividades de monitoreo sobre la efectividad del control interno son prácticos y seguros en las operaciones de la entidad.	6	33%	67%
	Reporte de deficiencias	Comunicar las debilidades y oportunidades de mejoramiento del sistema de control, junto con la magnitud del riesgo y la probabilidad de ocurrencia.	4	50%	50%
Fuente: FCDNRS					
Elaborado por: Investigador					